

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO MÁRCIO TEIXEIRA COELHO JR.

**QUAL A RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO
INTEGRADA DE MARKETING E A PERSONALIDADE DE MARCA
DE TRÊS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA?**

**CURITIBA
2011**

JOÃO MÁRCIO TEIXEIRA COELHO JR.

QUAL A RELAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
INTEGRADA DE MARKETING E A PERSONALIDADE DE MARCA
DE TRÊS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA?

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisa de Pós-Graduação, Área de Concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Nara e João Márcio Coelho, o amor e o suporte, sem os quais tudo na vida seria muito mais difícil, e, sobretudo, o exemplo de vida simples e honesta.

A Aline, Alexandre, João, Henrique, Renan, Mayta e Laura agradeço o carinho, convívio e o melhor sentido de família.

Aos colegas do mestrado, o companheirismo e as horas lazer.

Aos professores, os ensinamentos.

Aos gestores das IES e funcionários das agências, a atenção e a disponibilidade com que fui atendido nas entrevistas. Aos professores e coordenadores agradeço a divulgação e aos alunos, a participação na pesquisa.

À Capes, a bolsa de estudos que muito contribuiu para a realização do mestrado.

Aos professores Dr. Valter A. Vieira e Dr. Paulo Baptista agradeço as contribuições ao trabalho e os tempos de descontração.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ana Maria Toaldo, muito agradeço o apoio, a dedicação e a paciência, principalmente nos momentos iniciais de apreensão.

RESUMO

Esta pesquisa enquadra-se no corpo de estudos sobre estratégia de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e personalidade de marca em instituições de ensino superior. Por meio de estudo de casos múltiplos, esta pesquisa, de natureza qualitativa e quantitativa e de caráter descritivo, investiga a utilização da personalidade de marca para promover diferenciação, agregar de valor, assim como para contribuir para a comunicação da marca e o reforço da própria personalidade da marca, em um processo de retroalimentação (PLUMMER, 1985; AAKER, 1997; KAPFERER, 2003), de modo que a implementação estratégica da CIM e da personalidade de marca possam gerar vantagens competitivas sustentáveis (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010), gerar marcas mais fortes, facilitar a percepção dos diferenciais e a conexão com autoconceito, promovendo efeitos em cadeia, e.g. predisposição ao boca-a-boca positivo, manutenção de relacionamentos, preferência pela marca e lealdade (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHEMIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007). Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores das três principais instituições de ensino superior (IES) privadas de Curitiba, segundo o Índice Geral de Cursos de 2008 do Ministério da Educação, e com membros das agências de publicidade que as atendem, baseadas em questionário semiestruturado, com perguntas que visavam a compreender: (a) a identidade da marca conforme Kapferer (2003); (b) a personalidade de marca segundo Aaker (1997); (c) a estratégia de comunicação integrada de marketing conforme Churchill e Peter (2000) por meio de perguntas elaboradas por Kapferer (2003) e Schultz, Tannebaum e Lauterborn (1994). Em seguida, foram coletados dados quantitativos junto aos alunos de cada IES, para identificar a personalidade de marca percebida por meio de escala própria adaptada de Muniz e Marchetti (2005). Os resultados demonstram que (a) a personalidade de marca é um artifício subutilizado e que pode, mesmo quando aplicado de modo espontâneo ou emergente, apresentar resultados positivos em termos de diferenciação; que (b) as estratégias de CIM e o composto mercadológico contribuem para a percepção da personalidade de marca; e que (c) deve haver uma congruência entre identidade de marca, personalidade de marca, estratégia de CIM e mix de marketing para que o público-alvo tenha a percepção adequada da marca.

Palavras-chave: Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing, Personalidade de Marca, Instituições de Ensino Superior

ABSTRACT

This research belongs to both Integrated Marketing Communications (IMC) strategy and brand personality fields in higher education institutions. Through multiple case study, this descriptive qualitative-quantitative research investigates the use of brand personality to promote differentiation, to add value, to contribute to brand communication and to strengthen brand personality in a feedback process (PLUMMER, 1985; AAKER, 1997; KAPFERER, 2003), so that IMC strategic implementation and brand personality are able to generate sustainable competitive advantages (SCHULTZ; TANNEBAUM ; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010) and stronger brands, to ease both differentiations' perception and connection with self, to promote chain effects, e.g. positive word-of-mouth reports, relationships maintenance, brand preference and loyalty (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM, HAN, PARK, 2001; BOSNJAK, BOCHMANN, HUFSCHEIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE, GURHAN-CANLI, 2007). To do so, interviews with managers of three major private higher education institutions in Curitiba and with members of its advertising agencies were taken based on semi structured questionnaire, with questions that sought to understand: (a) brand identity (KAPFERER, 2003), (b) brand personality (AAKER, 1997), (c) IMC strategy (CHURCHILL; PETER, 2000) through questions developed by Kapferer (2003) and Schultz, Tannebaum and Lauterborn (1994). Then, quantitative data were collected from the students in each institution to identify perceived brand personality through a Muniz-and-Marchetti's (2005) adapted scale. Results demonstrate that (a) brand personality is an underutilized strategy that may provide positive results in terms of differentiation, (b) IMC strategies and marketing mix contribute to brand personality perception, and (c) congruence between brand identity, brand personality, IMC strategy and marketing mix is highly recommended, so that consumers may have a better perception of the brand.

Key Words: Integrated Marketing Communications Strategy, Brand Personality, Higher Education Institutions

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 - Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes | 24 |
| FIGURA 2 - <i>Framework</i> de Estratégia de Marketing | 27 |
| FIGURA 3 - Processo de Planejamento da Estratégia de Marketing | 28 |
| FIGURA 4 - Como a Equidade de Marca Gera Valor | 36 |
| FIGURA 5 - Impacto da Equidade de Marca na Preferência e na Intenção de Compra de Marcas | 37 |
| FIGURA 6 - Modelo de Mensuração de Equidade de Marca de Serviços de Berry (2000) | 38 |
| FIGURA 7 - Modelo de Mensuração de Equidade de Marca de Serviços de D'Avila, Damacena e Garrido (2008) | 39 |
| FIGURA 8 - Diferenças entre Identidade e Imagem de Marca | 40 |
| FIGURA 9 - Componentes da Identidade de Marca | 42 |
| FIGURA 10 - Identidade de Marca | 43 |
| FIGURA 11 - Identidade e Imagem | 44 |
| FIGURA 12 - Prisma de Identidade de Marca | 45 |
| FIGURA 13 - Personalidades de Marcas Pioneiras | 51 |
| FIGURA 14 - Quatro Grandes Grupos de 10 Marcas | 57 |
| FIGURA 15 - <i>Framework</i> de Personalidade de Marca | 58 |
| FIGURA 16 - Escala de Personalidade de Marca de Muniz e Marchetti (2005) | 61 |
| FIGURA 17 - Fatores de Personalidade em Diferentes Contextos | 63 |
| FIGURA 18 - Sobreposição de Mapas Perceptuais de Posicionamento de Marcas a Partir das Escalas de Personalidade de Marca de Aaker (1997) e Azoulay e Kapferer (2003) | 64 |
| FIGURA 19 - Modelo Matemático de Comunicação | 65 |
| FIGURA 20 - Modelo do Processo de Comunicação | 65 |
| FIGURA 21 - Modelo do Processo de CIM de Duncan (2002) | 73 |
| FIGURA 22 - Estágios de Desenvolvimento da CIM | 75 |
| FIGURA 23 - Ferramentas da CIM | 76 |
| FIGURA 24 - O Mix de Marketing Educacional | 109 |
| FIGURA 25 - Cursos Tradicionais de Graduação da FAE, Câmpus Curitiba, Segundo a Área de Conhecimento | 137 |
| FIGURA 26 - Cursos Tradicionais de Graduação da UP Segundo a Área de Conhecimento | 139 |
| FIGURA 27 - Cursos Tradicionais de Graduação da PUCPR, Câmpus Curitiba, Segundo a Área de Conhecimento | 142 |
| FIGURA 28 - Características que Compõem a Personalidade da Marca FAE, Segundo Seus Gestores | 149 |
| FIGURA 29 - Características que Compõem a Personalidade da Marca UP, Segundo Seus Gestores | 151 |
| FIGURA 30 - Características que Compõem a Personalidade da Marca PUCPR, Segundo Seus Gestores | 154 |

| | |
|---|--------|
| FIGURA 31 - Nova Escala de Personalidade de Marca | 171 |
| FIGURA 32 - Dimensões da Personalidade de Marca das IES | 179 |
| FIGURA 33 - Logomarca da FAE Business School e Evolução das Logomarcas da FAE | 180 |
| FIGURA 34 - Evolução da Logomarca da UP | 181 |
| FIGURA 35 - Logomarca da PUCPR | 182 |
| FIGURA 36 - Peças Gráficas e Digitais da Atual Campanha da FAE – Vestibular 2011 | 185 |
| FIGURA 37 - Peças da Campanha Vestibular 2009 | 186 |
| FIGURA 38 - Peças Promocionais Diversas da FAE | 187 |
| FIGURA 39 - Peças da Campanha de Vestibular de Inverno 2010 | 187 |
| FIGURA 40 - Exemplos de Peças com Unidade Gráfica Reduzida, mas Condizente com o Conceito Geral | 188 |
| FIGURA 41 - Peças Gráficas, Eletrônicas e Digitais da Atual Campanha de Vestibular 2011 da UP – “Passe os Melhores Anos de sua Vida na Melhor Universidade” | 190 |
| FIGURA 42 - Peça de Campanha da Unicenp | 191 |
| FIGURA 43 - Comercial de TV da Atual Campanha da UP | 192 |
| FIGURA 44 - Peças Gráficas, Eletrônicas e Digitais da Atual Campanha de Vestibular 2011 da PUCPR – “Fazendo Acontecer” | 194 |
| FIGURA 45 - Peças Gráficas e Eletrônicas de Campanhas Anteriores da PUCPR | 196 |
| FIGURA 46 - Jogo do Vestiba | 197 |
| FIGURA 47 - Anúncio de Jornal da UP | 200 |
| FIGURA 48 - Comercial de TV da Atual Campanha da UP | 200 |
| QUADRO 1 - Investimentos Publicitários no Brasil | 96 |
| QUADRO 2 - Evolução Comparativa do Número de IES Segundo a Categoria Administrativa e a Localização no Paraná entre 1998 e 2008 | 100 |
| QUADRO 3 - Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, em 30/06, Segundo a Categoria Administrativa e a Localização das IES no Paraná – 2008 | 105 |
| QUADRO 4 - Evolução do Número de Concluintes nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa em 2007 e 2008 | 106 |
| QUADRO 5 - Avaliação das IES do Paraná Segundo IGC 2008 | 119 |
| QUADRO 6 - Características das Entrevistas Qualitativas Realizadas | 125 |
| QUADRO 7 - Relação de Entrevistados Segundo Local de Trabalho | 131 |
| QUADRO 8 - Comparação entre FAE, UP e PUCPR, em Curitiba, Quanto ao Número de Cursos e ao Custo das Mensalidades | 144 |
| QUADRO 9 - Comparação de Preços de Cursos Comuns entre FAE, UP e PUCPR em Curitiba | 146 |
| QUADRO 10 - Número de Questionários Segundo IES | 161 |
| QUADRO 11 - Caracterização da Amostra | 162 |
| QUADRO 12 - KMO e Teste de Bartlett para Personalidade de Marca | 168 |

| | |
|--|-----|
| QUADRO 13 - Total da Variância Explicada | 169 |
| QUADRO 14 - Componentes dos Fatores a Partir de Rotação Equamax | 170 |
| QUADRO 15 - Confiabilidade dos Fatores | 171 |
| QUADRO 16 - Pontos Conforme Grau de Descrição do Item da Escala de Personalidade de Marca | 173 |
| QUADRO 17 - Médias dos Itens da Escala de Personalidade de Marca de Cada IES em Ordem Alfabética | 174 |
| QUADRO 18 - Itens da Escala de Personalidade de Marca de Cada IES Ordenados por Média | 175 |
| QUADRO 19 - Resumo das Dimensões de Personalidade de Marca Percebidas pelos Alunos de Cada IES | 178 |
| QUADRO 20 - Resumo das Avaliações | 206 |
| | |
| GRÁFICO 1 - Evolução do Número de IES no Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008 | 101 |
| GRÁFICO 2 - Número de IES no Brasil Segundo a Categoria Administrativa em 2008 ... | 101 |
| GRÁFICO 3 - Evolução do Número de Vagas Ociosas na Graduação Presencial no Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008 | 102 |
| GRÁFICO 4 - Comparação do Número de Vagas Disponíveis e de Vagas Ociosas na Graduação Presencial de IES Públicas e Privadas no Brasil em 2008 | 103 |
| GRÁFICO 5 - Evolução do Número de Ingressantes nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008 | 104 |
| GRÁFICO 6 - Evolução do Número de Matrículas nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008 | 105 |
| GRÁFICO 7 - Datas de Preenchimento do Questionário | 128 |
| GRÁFICO 8 - Número de Questionários Segundo IES | 162 |
| GRÁFICO 9 - Caracterização da Amostra | 165 |
| GRÁFICO 10 - <i>Scree Plot</i> : Resultado da Análise Fatorial Confirmatória | 168 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------------|---|
| Apud | Do latim, significa "citado por" |
| CIM | Comunicação Integrada de Marketing |
| e.g. | Do latim, <i>exempli gratia</i> , significa "por exemplo" |
| <i>et al.</i> | Do latim, <i>et alli</i> , significa "e outros". |
| EaD | Ensino a distância |
| Enade | Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FAE | FAE - Centro Universitário |
| i.e. | Do latim, <i>id est</i> , significa "isto é" |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| IGC | Índice Geral de Cursos |
| Inep | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| MEC | Ministério da Educação |
| Obs. | Observação |
| ProUni | Programa Universidade para Todos |
| PUCPR | Pontifícia Universidade Católica do Paraná |
| RP | Relações Públicas |
| SWOT | Do inglês, <i>strenghts, weaknesses, opportunities, threats</i> , significa "forças, fraquezas, oportunidades, ameaças" |
| UFPR | Universidade Federal do Paraná |
| UP | Universidade Positivo |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 | APRESENTAÇÃO DO TEMA | 14 |
| 1.2 | APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 16 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 17 |
| 1.3.1 | Geral..... | 17 |
| 1.3.2 | Específicos..... | 17 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS | 18 |
| 1.5 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 20 |
| | | |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 21 |
| 2.1 | ESTRATÉGIA DE MARKETING..... | 21 |
| 2.2 | MARCA E IDENTIDADE DE MARCA | 29 |
| 2.2.1 | Marca, uma Breve Abordagem | 29 |
| 2.2.2 | Equidade de Marca | 33 |
| 2.2.3 | Identidade de Marca..... | 39 |
| 2.3 | PERSONALIDADE DE MARCA | 46 |
| 2.3.1 | Relevância da Personalidade no Contexto de Marcas..... | 47 |
| 2.3.2 | Mensuração da Personalidade de Marca | 56 |
| 2.4 | COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING..... | 64 |
| 2.4.1 | Conceito | 64 |
| 2.4.2 | Origem | 68 |
| 2.4.3 | Evolução | 72 |
| 2.4.4 | Ferramentas | 75 |
| 2.4.5 | Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing | 89 |
| 2.4.6 | O Papel das Agências de Comunicação na CIM | 93 |
| 2.5 | INTEGRAÇÃO ENTRE CIM E PERSONALIDADE DE MARCA | 96 |
| 2.6 | O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL | 98 |
| 2.6.1 | O Mercado | 98 |
| 2.6.2 | O Papel do Marketing..... | 107 |
| | | |
| 3 | MÉTODO | 111 |
| 3.1 | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 111 |
| 3.2 | QUESTÕES DE PESQUISA | 111 |
| 3.3 | CATEGORIAS ANALÍTICAS | 112 |
| 3.4 | DELINEAMENTO | 115 |
| 3.5 | POPULAÇÃO E AMOSTRA | 117 |
| 3.6 | CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS | 119 |
| 3.7 | COLETA DE DADOS | 123 |
| 3.8 | ANÁLISE | 128 |
| | | |
| 4 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 131 |
| 4.1 | CARACTERÍSTICAS GERAIS | 132 |
| 4.2 | COMPOSTO MERCADOLÓGICO..... | 136 |
| 4.3 | PERSONALIDADE DE MARCA NA PERSPECTIVA DOS GESTORES..... | 147 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.4 | RELAÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA COM A IDENTIDADE DA MARCA E O COMPOSTO MERCADOLÓGICO | 156 |
| 4.5 | PERSPECTIVA DOS ALUNOS | 160 |
| 4.5.1 | Caracterização da Amostra | 161 |
| 4.5.2 | Nova Escala de Personalidade de Marca | 167 |
| 4.5.3 | Personalidade de Marca Percebida | 173 |
| 4.6 | MARCA | 179 |
| 4.7 | ESTRATÉGIA DE CIM | 182 |
| 4.8 | RELAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CIM COM A PERSONALIDADE DE MARCA..... | 197 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 202 |
| 5.1 | CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS | 207 |
| 5.2 | CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS..... | 208 |
| 5.3 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 209 |
| 5.4 | SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS | 210 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 212 |
| | ANEXOS | 228 |
| | APÊNDICES..... | 237 |

1 INTRODUÇÃO

As regras de mercado têm sido cada vez mais rigorosas quando se trata de equívocos. Os prejuízos causados por um determinado erro cometido há 50 anos, por exemplo, seriam mais facilmente controlados e recuperados do que os oriundos, às vezes, de um pequeno deslize cometido no século XXI. O crescimento da concorrência direta, de produtos substitutos e, conseqüentemente, do poder do consumidor impõem às marcas a oferta de produtos e serviços, no mínimo, consistentes e relevantes para o público-alvo.

Apesar de existirem diversas conotações para a palavra estratégia (BORGES JR.; LUCE, 2000), sabe-se que se refere a um tema complexo que envolve a tomada de decisões em diversos níveis com o objetivo de aprimorar o desempenho organizacional. No âmbito de marketing, a estratégia é primordial, visto que desempenha uma ligação entre a firma e o mercado, lançando mão de atividades frequentes com os diversos públicos, notadamente os consumidores, com a intenção de desenvolver valores e vantagens competitivas sustentáveis (WEBSTER, 1988, 1992; DAY, 1992; AAKER, 2001, TOALDO; LUCE, 2006), i.e. valores exclusivos positivamente percebidos pelo público-alvo e de difícil cópia e/ou superação pelos concorrentes. Dentre as estratégias utilizadas para este fim estão a marca, sua identidade, sua personalidade e a Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

Para Aaker (2007), a marca é vital para as empresas, porquanto representa uma fonte de diferenciação, valor agregado e vantagem competitiva. A identidade da marca faz-se primordial para a perenidade da marca, uma vez que detém o poder de oferecer diferenciais pertinentes e valorosos sob o ponto de vista do consumidor (KAPFERER, 2003). A personalidade da marca, um dos componentes da identidade da marca, que trata da associação de atributos humanos a marcas (AAKER, 1997), também tem grande potencial de contribuição, ao enriquecer a identidade de marca (AAKER, 1997), conferir valor à marca ao atrelar-lhe associações favoráveis (SOLOMON, 2008), aumentar a equidade da marca (FRELING; FORBES, 2005), ser fonte de diferenciação (MUNIZ; MARCHETTI, 2005), obter melhores avaliações (FRELING; FORBES, 2005; BELDONA; WYSONG, 2007), favorecer a criação de preferência (BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007) de relacionamentos com o consumidor (FOURNIER, 1998).

Logo, as estratégias de CIM têm a responsabilidade de fazer chegar ao consumidor uma imagem que reflita a identidade e a personalidade de marca de forma consistente e impactante (SCHULTZ, 1998; BELCH; BELCH, 2001). A integração da comunicação produz resultados mais positivos do que o uso isolado das mesmas ferramentas (SHIMP, 2010), e as atividades de CIM auxiliam a construção de equidade de marca, de barreiras à entrada de concorrentes, favorecem a conexão com o público-alvo e, principalmente, ajudam a criação e a identificação da personalidade de marca (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006).

Tanto a personalidade de marca quanto a estratégia de CIM devem buscar consonância com as demais ações organizacionais (KOTLER; KELLER, 2006), de forma que esta sinergia promova benefícios, e.g. melhor percepção dos diferenciais, conexão com autoconceito, predisposição ao boca-a-boca positivo, manutenção de relacionamentos e a lealdade pelos consumidores em relação à marca (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHEIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007).

Tal realidade ganha ainda mais força em cenários de competição acirrada, como no setor de Instituições de Ensino Superior (IES), em que existe uma larga preferência pelas entidades públicas federais e estaduais por parte do público-alvo, a qual pode ser explicada, notadamente, pela conjunção de dois fatores: (a) percepção de excelência de ensino e (b) gratuidade. Para fazer frente a estes portentosos diferenciais cultural e economicofinanceiro, respectivamente, as IES privadas são obrigadas a investir em profissionalização, infraestrutura e estratégias criativas, como a construção de uma personalidade de marca consistente e relevante, a fim de cativar e conquistar alunos. Com efeito, “num cenário delicado como o de uma IES” (BÔAS, 2008, p.49), em que a demanda cresce menos do que a oferta (INEP, 2009), qualquer equívoco deve ser evitado.

Por isso, propõe-se estudar qual a relação entre a estratégia de CIM e a personalidade de marca de três IES privadas de Curitiba, individual e comparativamente, de modo a aprofundar os conhecimentos acerca destas importantes estratégias mercadológicas e a compreender como a sinergia entre ambas contribui para a agregação de valor e para a criação de vantagem

competitiva sustentável. Apesar de a literatura apresentar inúmeras pesquisas sobre a congruência entre aspectos como imagem e identidade, por exemplo, poucos trabalhos com a meta estabelecer a inter-relação da personalidade de marca com a estratégia de CIM foram encontrados (e.g. OPOKU, 2005; FISCHER, 2009).

Outra novidade que compõe este projeto refere-se à abordagem da personalidade de marca junto a seus gestores, em conformidade com Kapferer (2003). Até hoje, preferiu-se inquirir os consumidores a respeito do assunto (e.g. AAKER, 1997; AAKER; BENET-MARTÍNEZ; GAROLERA, 2001; MUNIZ; MARCHETTI, 2005; SUNG; TINKHAM, 2005). Por fim, é apresentada uma nova escala de personalidade de marca, baseada no modelo de Muniz e Marchetti (2005), mas, (a) com maiores índices de confiabilidade, (b) maior poder explicativo e (c) com uma dimensão mais fortemente atrelada à cultura brasileira, tal como em modelos desenvolvidos por Aaker, Benet-Martínez e Garolera (2001) no Japão e na Espanha.

Assim, este trabalho oferece, em sua introdução, a apresentação do tema, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específico, as justificativas teóricas e práticas, bem como a estrutura da dissertação. Depois, são delineadas revisões literárias acerca de temas pertinentes ao assunto, com ênfase em personalidade de marcas e estratégias de CIM, e são detalhados os procedimentos metodológicos do estudo qualitativo de casos múltiplos, da pesquisa quantitativa e do instrumento de mensuração de personalidade de marca com vistas à consecução dos objetivos propostos. Por fim, demonstram-se as análises dos dados coletados, as considerações finais, as limitações do estudo e as indicações de estudos futuros.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A intensidade da concorrência e a similaridade das ofertas fazem com que a estratégia de marketing seja imprescindível à sobrevivência da organização (WEBSTER, 1988, 1992; DAY, 1992; AAKER, 2001, TOALDO; LUCE, 2006), sobretudo para as empresas prestadoras de serviço. Dificultados por suas características de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade e maior interação com os consumidores (ZEITHAML;

PARASURAMAN; BERRY, 1985; VARGO; LUSCH, 2004), os serviços demandam estratégias próprias, notadamente no que se refere à gestão de suas marcas. Para muitos autores (e.g. BERRY, 2000; BRODIE; GLYNN; LITTLE, 2006), a equidade de marca é fundamental para reduzir os riscos percebidos em função da difícil avaliação do serviço antes de sua compra efetiva e a desconfiança do consumidor em bens “invisíveis”, uma vez que facilita a compreensão e a visualização daquilo que está sendo comprado. Além disso, fortes marcas de serviços buscam sua diferenciação por meio de um processo de comunicação que divulgue sua missão e promova a conexão emocional com seus clientes.

Outra condição importante da marca diz respeito a sua capacidade de promover a diferenciação. Neste sentido, a personalidade agrega valor à marca por ligar a ela associações fortes, favoráveis e únicas, aumentando sua equidade (FRELING; FORBES, 2005; SOLOMON, 2008), assim como por contribuir para a comunicação da marca e para o reforço da própria personalidade da marca, em um processo de retroalimentação (PLUMMER, 1985; AAKER, 1997; KAPFERER, 2003). Além disso, a personalidade de marca, cujo conceito remete à atribuição de características humanas à marca (e.g. comportamento, atitudes e crenças), favorece a construção de relacionamentos fortes por acessar o nível simbólico, isto é, a aquisição ou o uso de produtos e marcas ajuda o consumidor a construir, manter e comunicar sua própria identidade. É possível também que o consumidor tenha relações mais duradouras com marcas dotadas de personalidades com as quais ele se sente confortável ou até mesmo refletido (BELK, 1988; FOURNIER, 1998; AZOULAY; KAPFERER, 2003; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007; LAW; PHAUL, 2007). A fim de que tenha seu potencial concretizado, a personalidade de marca precisa ser comunicada, mas também estar inserida de forma consistente no contexto das estratégias corporativa, de marketing e, especialmente, de CIM.

A harmonia é uma prerrogativa a ser seguida por todas as atividades de marketing (KOTLER; KELLER, 2006), inclusive pela CIM e pela personalidade de marca, fato que potencializa os benefícios que tais estratégias promovem isoladamente, e.g. a criação de conscientização, de positividade emocional e/ou cognitiva, a vinculação de associações positivas, o favorecimento de uma

relação mais forte do consumidor com a marca, agregando valor e favorecendo a perenidade da marca (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006). Atuando em conjunto, CIM e personalidade de marca são capazes de gerar melhor percepção dos diferenciais, conexão com autoconceito, predisposição ao boca-a-boca positivo, manutenção de relacionamentos e aumento da lealdade dos consumidores em relação à marca (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007). Assim, tanto as estratégias de CIM quanto a personalidade de marca podem configurar-se como vantagens competitivas sustentáveis (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010), não apenas em função da complexidade de se copiar essas estratégias, mas, sobretudo, pela provável ineficiência que esta ação teria.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado da educação superior no Brasil é bastante competitivo e heterogêneo (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002). Seu crescimento expressivo após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de dezembro de 1996 culminou com o aumento do número de IES privadas. Além disso, o crescimento gradativo das vagas em universidades, centros universitários e faculdades é superior ao aumento demográfico, fato que gera praticamente uma vaga ociosa para cada preenchida (INEP, 2009). As IES privadas sofrem pressões em função de diversos fatores, dentre os quais figuram, além da referida ociosidade de vagas, a preferência pelos serviços gratuitos e qualificados das IES públicas e os índices de inadimplência e evasão (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002). Tais aspectos impactam negativamente os resultados financeiros das IES privadas (LOCH; REIS, 2004), as quais encontram na exploração de estratégias mercadológicas o caminho para a atração e a retenção de alunos (STALLIVIERI, 2007), seja, por exemplo, por meio da redução das mensalidades ou da utilização de estratégias de CIM (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002).

Considerando-se que (a) para enfrentar a concorrência acirrada é desejável que se construa e explore diferenciais que agreguem valor para o consumidor (PORTER, 1996), que (b) a congruência entre estratégias de CIM e personalidade de marca pode configurar-se como vantagem competitiva sustentável (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010) e gerar efeitos em cadeia, e.g. a predisposição ao boca-a-boca positivo, a manutenção de relacionamentos, a preferência pela marca e a lealdade (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHEMIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007), e que (c) o mercado de IES no Paraná e na região metropolitana de Curitiba possui o mesmo caráter acirrado encontrado no cenário nacional (LOCH; REIS, 2004), pode-se considerar acadêmica e gerencialmente pertinente a investigação do seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação entre a estratégia de comunicação integrada de marketing (CIM) e a personalidade de marca de três Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Curitiba?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

- a) Descrever a relação entre as estratégias de CIM e as personalidades das marcas de três IES privadas de Curitiba.

1.3.2 Específicos

- a) Descrever o composto mercadológico de cada uma das três IES privadas de Curitiba.
- b) Identificar a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba sob o ponto de vista dos gestores.
- c) Identificar a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba sob o ponto de vista dos consumidores.

- d) Relacionar a personalidade de marca sob o ponto de vista dos gestores com os demais elementos do prisma de identidade de marca.
- e) Identificar as estratégias de CIM de cada uma das três IES privadas de Curitiba.
- f) Descrever qual é a relação entre as estratégias de CIM e a personalidade de marca das três IES privadas de Curitiba individualmente.
- g) Descrever qual é a relação entre a deliberação pelos gestores e a percepção pelos consumidores da personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba.
- h) Analisar os casos das três IES privadas de Curitiba de forma comparativa em termos da relação entre estratégia de CIM e personalidade de marca.

1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este estudo visa a obter resultados que atendam tanto as demandas acadêmicas quanto as gerenciais. Uma delas é obter *insights* para ampliar os conhecimentos sobre a relação entre a personalidade de marca, as estratégias de CIM e a exploração da marca como diferencial permanente, conforme indicam Schultz, Tannebaum e Lauterborn (1993), Kapferer (2003), Aaker (2007) e Shimp (2010). Afinal, a literatura detém conteúdo que discorre a respeito da congruência entre itens como imagem e identidade, mas possui uma lacuna no tocante à relação aprofundada das estratégias de CIM com outros aspectos, dentre os quais se encontra a personalidade de marca. Logo, este estudo pretende apresentar sólidos argumentos teóricos e práticos para comprovar que a execução correta de ações convergentes de estratégia de CIM e personalidade de marca traz grandes benefícios organizacionais.

Desta situação decorre outra justificativa, que tem respaldo no ambiente organizacional. A semelhança entre ofertas e marcas na percepção do público-alvo (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; CORNELISSEN; CHRISTENSEN; VIJN, 2006) não apenas acirra a competição e dificulta a atração e a retenção de consumidores, como também torna o diferencial um artigo raro no mundo contemporâneo. Logo, todo e qualquer atributo que

agregue valor e promova a diferenciação deve ser cuidadosamente explorado, a fim de possibilitar que a empresa reforce seu posicionamento e potencialize seus resultados. Desta forma, obter respaldo teóricoempírico sobre a relação entre duas importantes estratégias geradoras de vantagens competitivas sustentáveis, como a CIM e a personalidade de marca (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010) é de grande valia para que os gestores possam agregar valor às marcas e buscar a sobrevivência da empresa, o aumento de receitas e da satisfação dos clientes.

Além do mais, diversos autores (PHELPS; HARRIS; JOHNSON, 1996; KERR; PATTI, 2002; KITCHEN *et al.*, 2004a; KIM; HAN; SCHULTZ, 2004; SWAIN, 2004; AKEL SOBRINHO; CATTO, 2006; CORNELISSEN; CHRISTENSEN; VIJN, 2006; KERR; SCHULTZ; PATTI, 2008; KITCHEN; KIM; SCHULTZ, 2008) destacam a falta de consenso entre pesquisadores e profissionais acerca da CIM no que diz respeito a seu status e até a seu conceito. Portanto, ao se tratar de uma teoria em desenvolvimento, todo estudo que permita um aprofundamento no assunto é válido para a ciência. Há ainda que se considerar que uma das prioridades de pesquisa propostas pelo *Marketing Science Institute* para 2010-2012 é “Agregando valor por meio de mídias e canais”, tópico que envolve (a) a alavancagem de novas mídias, (b) a criação de valor pelo mix de marketing e, mais relevante para este trabalho, (c) a comunicação de marketing, tópico no qual se busca identificar “como as firmas podem comparar a eficácia de diversas atividades de comunicação de marketing (e.g. publicidade, relações públicas, construção de comunidades, boca-a-boca *online*) que influenciam a força da marca” (MSI.org). Dentre as prioridades do triênio anterior estavam estratégia de marketing e novas mídias, itens que, embora estes não sejam o tema específico do estudo, estão intimamente relacionados à matéria abordada.

No tocante à personalidade de marca, trata-se de um tema cujo estudo obteve uma retomada recente e ainda não está exaurido. Não por acaso, o estudo proposto pretende apresentar uma inovação na literatura ao investigar a personalidade de marca junto àqueles que a desenvolveram e/ou a administram, conforme preceito de Kapferer (2003). Desde sua origem, as pesquisas sobre o assunto têm sido feitas com consumidores, e.g. Aaker

(1997), Aaker, Benet-Martínez e Garolera (2001), Muniz e Marchetti (2005), Bosnjak, Bochmann e Hufschmidt (2007). Se utilizada estrategicamente e em consonância com a CIM, a marca pode obter ganhos significativos em termos de conhecimento, associações positivas e conexão emocional com o consumidor, podendo inclusive transformar tanto a personalidade de marca quanto a CIM em vantagens competitivas sustentáveis (SCHULTZ; TANNERBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010).

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação está projetada para atender as normas técnicas e metodológicas, assim como facilitar a leitura e favorecer a compreensão da fundamentação teórica, dos procedimentos metodológicos e das análises. Para tanto, conta com cinco capítulos assim divididos:

a) Introdução: neste capítulo, são apresentados o tema, o problema, os objetivos, as justificativas da pesquisa e a estrutura do trabalho.

b) Fundamentação Teórica: composta pelos quadros teóricos que são utilizados na etapa de análise dos dados coletados, dispostos na seguinte ordem: Estratégia de Marketing; Marca, Equidade de Marca, Identidade de Marca; Personalidade e sua Relevância no Contexto de Marcas, Mensuração da Personalidade de Marca; Comunicação Integrada de Marketing, Conceito, Ferramentas, Origem, Evolução, Estratégia, o Papel das Agências de Comunicação; o Mercado do Ensino Superior no Brasil.

c) Método: são detalhados o problema e os objetivos de pesquisa, assim como as categorias analíticas, o delineamento, a população, a amostra, a coleta de dados e o método de análise da pesquisa.

d) Apresentação e Discussão dos Resultados: neste capítulo, são apresentados e contextualizados os dados coletados na pesquisa, bem como os resultados decorrentes das análises.

e) Considerações Finais: esta parte do estudo é composta pelas conclusões decorrentes das análises dos dados coletados, pelas limitações inerentes aos métodos selecionados e por sugestões para futuras pesquisas com vistas ao aprimoramento dos conhecimentos relativos ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão literária que permita a compreensão das teorias que serão utilizadas na avaliação dos dados coletados acerca da relação entre as estratégias de CIM e a personalidade de marca de três IES privadas de Curitiba. Inicia-se com a seção de estratégia de marketing com a finalidade de oferecer embasamento teórico para o tema em estudo. Em seguida, são apresentados conceitos de marca, equidade de marca e identidade de marca como uma preparação para a explanação acerca da personalidade de marca, seu conceito, sua relevância no contexto de marcas e suas formas de mensuração. O capítulo é finalizado com as teorias de CIM, detalhadas em termos de conceitos, origem, evolução, ferramentas – propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais, marketing direto, eventos & experiência e marketing interativo – e estratégia, encerrando com um tópico sobre o papel das agências de comunicação.

2.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Nesta seção, antes de se apresentar o conteúdo de estratégia de marketing, faz-se um sucinto estudo sobre os mais importantes conceitos de estratégia encontrados na literatura acadêmica especializada. Após esta revisão mais abrangente, são abordados o conceito de estratégia de marketing e sua condição de antecedente das estratégias de CIM.

O conceito de estratégia, desenvolvido pelos gregos em um contexto marcial, tem relação direta com a consecução de objetivos a partir da projeção de comportamentos do inimigo e do planejamento de ações a serem executadas nos diversos cenários (SCHNAARS, 1991). A inclusão do conceito de estratégia em administração é totalmente pertinente, visto que toda empresa interage ininterruptamente com o ambiente, influenciando-o e sendo influenciada por ele, fato que a obriga a atualizar suas práticas amiúde. Sua aplicação tem início nos anos 1950, com o planejamento de longo prazo, seguido do planejamento estratégico, moda entre 1960 e 1970 (DAY; WENSLEY, 1983; AAKER, 2001). O fator que ofereceu maior contribuição para tanto foi o desenvolvimento dos mercados, cujas constantes modificações de

cunho social, político e econômico têm o ritmo cada vez mais acelerado (MOTTA, 1998).

Na década de 1980, as empresas norteamericanas perceberam que, no árido cenário em que viviam – baixo crescimento econômico e fortalecimento da concorrência causado pela entrada de produtos japoneses, pelo avanço tecnológico e pelo aumento de desregulamentações, inovações, produtividade e qualidade –, perderiam cada vez mais suas posições se não buscassem avidamente novas oportunidades sob o prisma da orientação para o consumidor (WEBSTER, 1988). Tal fase, conhecida por Administração Estratégica, é marcada pela substituição de uma visão tática de curto prazo por uma ótica de cunho estratégico e de longo termo, bem como por um novo paradigma: a inclusão de uma orientação para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (DAY; WENSLEY, 1983). Esta terminologia, criada por Ansoff (WEBSTER, 1988), significa explorar competências exclusivas da empresa para oferecer valores únicos e positivos para os consumidores, criando distinções pelo maior período possível em comparação aos concorrentes, desequilibrando o mercado em favor da empresa (BORGES JR.; LUCE, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) postulam que a conceituação de estratégia requer cinco definições, as quais, metaforizadas, comparam estratégia a (a) um plano, (b) um padrão, (c) uma posição, (d) uma perspectiva e (e) um pretexto.

A primeira encontra respaldo em Thompson e Strickland (1978, p.12), para quem estratégia é “uma descrição compreensiva do plano-mestre de uma organização para alcançar suas metas, seus objetivos e seus propósitos”. Logo, percebe-se uma perspectiva de preparação para acontecimentos futuros. Não obstante, estratégia também pode referir-se ao que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam como uma consistência de comportamento ao longo do tempo, isto é, uma prática padronizada.

Já para Porter (1996, p.68), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”, as quais operacionalizam a estratégia adotada (PORTER, 1989). De acordo com esta proposta, a estratégia consiste em avaliar tanto o cliente quanto o mercado. Em comparação, o estudioso que vislumbra o ambiente interno e a visão geral da

organização considera a estratégia como perspectiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim, a estratégia como pretexto refere-se à prática de “manobras” com vistas a iludir os concorrentes e impulsioná-los a tomar decisões com base em informações inverídicas. Como exemplo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam a compra de um terreno para dar margens a especulações sobre expansão da capacidade de produção e, assim, desencorajar os concorrentes.

Thompson e Strickland explicam que a estratégia serve como guia para a organização, seja em curto ou longo prazo, ao mesmo tempo em que condiciona os administradores a adotar uma postura pró-ativa e a monitorar mudanças ambientais, oportunidades e ameaças, bem como oferece condições para uma melhor avaliação de novas possibilidades de investimentos e para a unificação das decisões estratégicas elaboradas em consonância com as diversas áreas da empresa (apud TOALDO, 2004).

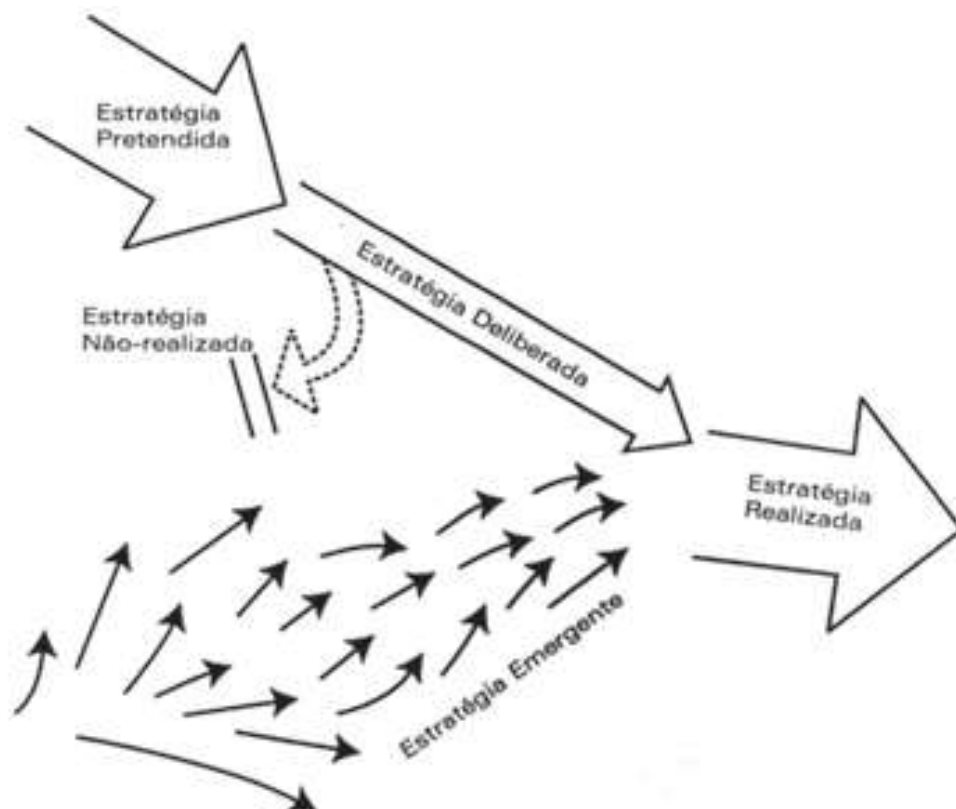
Tendo a concorrência como elemento-chave para a definição das atividades, do desempenho, do sucesso ou do fracasso de uma empresa, Porter (1989, p.1) esclarece que “a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável (...), a fim de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência”. Para este autor, os dois tipos básicos de vantagem competitiva – liderança de custo e diferenciação – têm origem na criação de valor para seus consumidores.

Toaldo (2004, p.27) destaca ainda que a estratégia organizacional tem a capacidade de criar uma atmosfera na qual a instituição é considerada de modo holístico, inclusive em “sua inserção no ambiente hipercompetitivo, não apenas reagindo ou se defendendo, mas tendo iniciativas e liderando ações em sua indústria”.

As dificuldades referentes à projeção inequívoca do comportamento dos agentes ambientais e à existência de planos condizentes com estas mudanças fizeram surgir o conceito de estratégia emergente, a qual “corrige a rota da organização, reconhecendo essa limitação e não ficando presa a um planejamento defasado que levaria a empresa a nadar contra a correnteza” (BORGES JR.; LUCE, 2000, p.39). Não obstante esta alternativa, as empresas empreendem grandes esforços no sentido de implementar uma estratégia que foi detidamente deliberada, ou seja, “aquela na qual a empresa antecipa os

acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados” (BORGES JR.; LUCE, 2000, p.38). Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ambas não existem em seu estado puro, porquanto a primeira é reflexo de não haver qualquer forma de controle, enquanto a última elimina a possibilidade de existir aprendizado organizacional. Na verdade, a eficácia encontra-se em uma combinação que reflita as condições existentes, sobretudo a capacidade de projetar eventos inesperados e de reagir a eles, conforme resume a Figura 1.

FIGURA 1 - Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19).

Embora haja certa preocupação entre os pesquisadores quanto à falta de um *framework* integrado nos estudos de estratégia (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999), bem como conotações múltiplas para o termo (BORGES JR.; LUCE, 2000), há também alguns pontos que parecem ser inquestionáveis, como a complexidade do tema em função da mutação

ambiental, a necessidade de ampla análise e a abrangência organizacional (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; TOALDO, 2004).

Outro aspecto consensual diz respeito à subdivisão da estratégia em (a) formulação e implementação e (b) conteúdo estratégico. Embora tais aspectos sejam estudados distintamente, tal dicotomia inexiste, “porque o processo estratégico é parte integrante do conteúdo estratégico” (BULGACOV, 1997, p.4).

Formulação e implementação podem ser consideradas ações para construir e praticar uma estratégia (MENON *et al.*, 1999; TOALDO, 2004). São atividades fundamentais para a construção e a execução de uma estratégia de marketing. Ambas as etapas, efetuadas separada ou simultaneamente, devem estar totalmente integradas e condizentes com a prática organizacional (MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Já o conteúdo refere-se a que produtos serão ofertados, quais mercados serão atendidos e quais os resultados desta interação (BULGACOV, 1997). “O conteúdo estratégico trata das ideias, intenções, proposições e sua lógica interna, suas mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências” (COLLA, 2009, p.4). Em outras palavras, significa o posicionamento adotado por uma empresa dentro do contexto instável de produtos e mercados com vistas a atingir o melhor desempenho organizacional (MACHADO, 2009).

Aaker (2001) estabelece quatro dimensões componentes de estratégias em todos os tipos de mercado, seja ele voltado para o consumidor (B2C) ou para empresas (B2B):

a) O mercado em que o negócio está inserido: o escopo do mercado é definido em função dos tipos de produtos e serviços que a empresa optou por oferecer e, por conseguinte, dos concorrentes que decidiu enfrentar. Talvez a grande dificuldade seja escolher o que não será ofertado, manter a disciplina e realizar investimentos apenas na área de atuação.

b) O nível de investimento: existem modalidades de investimento que podem alterar em função da situação de mercado, como (a) investir para crescer, (b) para manter a posição, (c) reduzir investimentos, (d) liquidar ou diversificar.

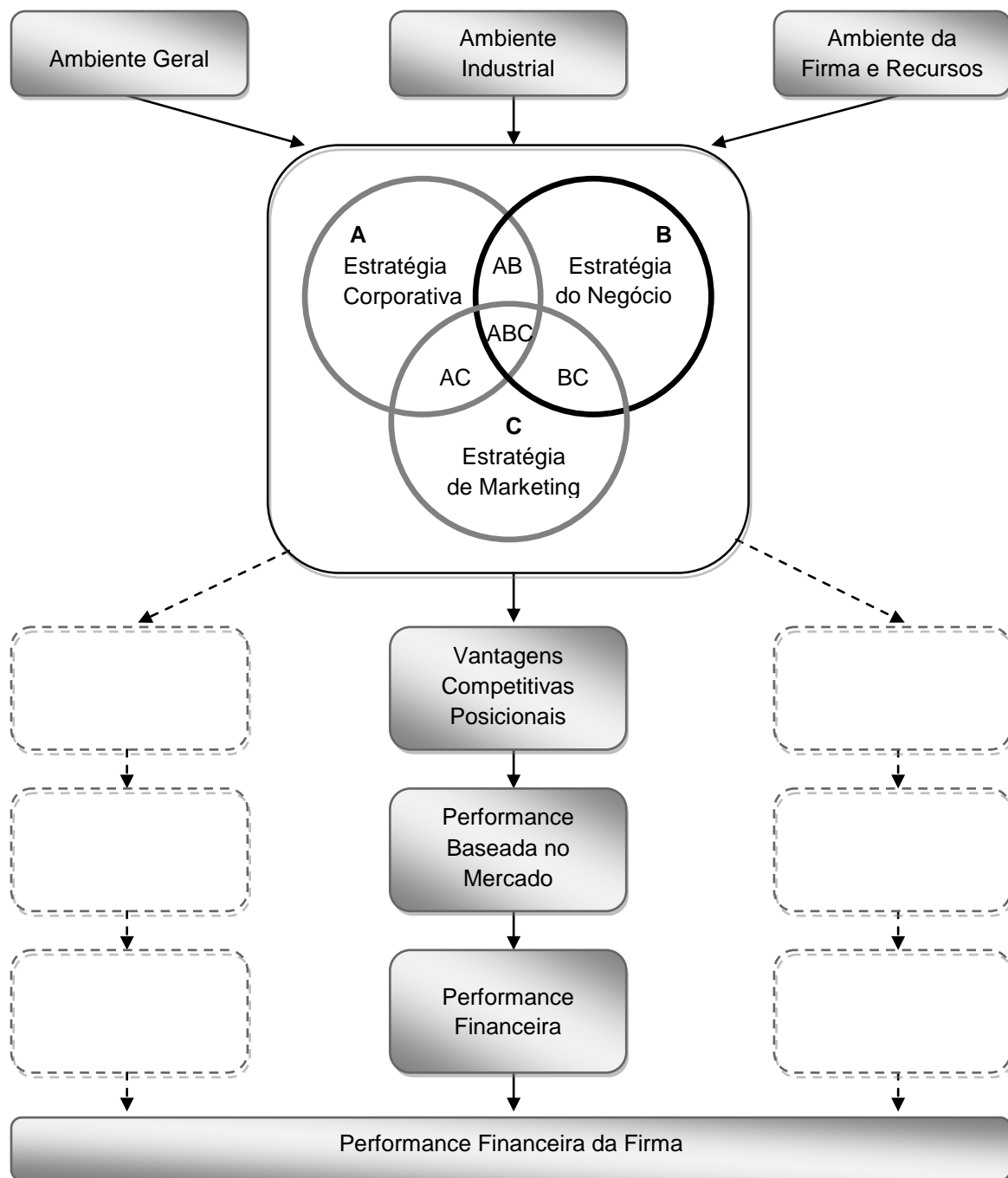
c) As estratégias funcionais necessárias para competir no mercado escolhido: a forma de atuação da empresa normalmente depende das estratégias de setores específicos, como produção, precificação, distribuição e segmentação.

d) Os ativos estratégicos ou competências subjacentes à estratégia e formadores de vantagem competitiva sustentável: ativos estratégicos são recursos mais fortes do que os da concorrência, enquanto competência relaciona-se com a excelência de um ou mais setores estrategicamente relevantes para o negócio. Ambos devem ser considerados quando do processo de formação estratégica.

Em termos mercadológicos, Varadarajan e Jayachandran (1999) destacam uma série de estudos de estratégia com foco em (a) aspectos organizacionais relacionados à estratégia de marketing, como marca, posicionamento e segmentação; (b) aspectos organizacionais centrais à estratégia de marketing, mas cujo escopo espalha-se em diversos setores da empresa, como inovação e qualidade; (c) interface entre estratégias corporativas, de negócio e de marketing, tal qual sinergia, diferenciação e planejamento estratégico; (d) fenômenos de nível organizacional com impacto relevante na estratégia e gerenciamento de marketing, como orientação para mercado e cultura organizacional; (e) resultados de estratégias de marketing e de negócios, dentre os quais podem ser citados *market share* e satisfação do consumidor.

Os aspectos fundamentais da estratégia referem-se à compreensão e à explicação do comportamento da empresa no âmbito da implementação de recursos de marketing com vistas à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis que contribuam para a performance da organização (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999), como pode ser visto na Figura 2.

FIGURA 2 - *Framework* de Estratégia de Marketing



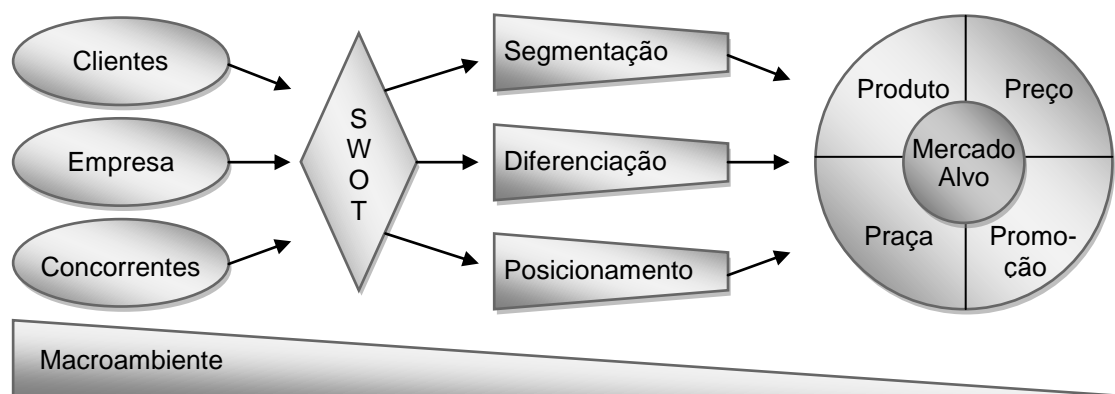
NOTA: os quadros tracejados indicam outros negócios no portfólio da firma.

Fonte: adaptada de Varadarajan e Jayachandran (1999, p.122).

Uma maneira holística de estudar a estratégia de marketing está ligada à especificação de um segmento-alvo, cujo cerne é o cliente, e à elaboração de um composto de marketing consonante aos desejos e às necessidades deste grupo (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000). Para Ogden (2004), trata-se de um plano geral de marketing contendo a descrição de cada mercado-alvo, bem

como as decisões acerca de segmentação, diferenciação, posicionamento. O processo de planejamento da estratégia de marketing pode ser simbolizado pela Figura 3.

FIGURA 3 - Processo de Planejamento da Estratégia de Marketing



Fonte: adaptada de Perreault Jr.; McCarthy (2000, p.54).

As mudanças frequentes do ambiente e a capacidade de aprendizagem da concorrência são grandes empecilhos à perenidade das vantagens competitivas. É inerente às organizações o fato de ter que interagir com o ambiente em que se encontra inserida, sendo agente passivo e ativo de influências. Por consequência, elas são obrigadas a rever suas práticas amiúde, sob pena de não atingirem os objetivos almejados. Assim, a estratégia de marketing requer um estudo exaustivo e ininterrupto de seus ambientes – interno e externo – e deve ser condizente com as forças e as fraquezas da organização, as ameaças e as oportunidades de mercado (FERREL *et al.*, 2000; AAKER, 2001). Assim, deveria constar da Figura 3 uma indicação de que o macroambiente também precisa ser considerado na análise SWOT. A intensidade da concorrência em todos os setores e mercados tem-se fortalecido reiteradamente, sobretudo com a globalização e com a entrada de empresas multinacionais em mercados em desenvolvimento, como o brasileiro. Paralelamente, a similaridade entre a capacidade produtiva e os níveis tecnológicos das empresas faz com que a qualidade dos produtos e serviços ofertados seja também bastante parecida. Nesse sentido, a estratégia de marketing é fundamental, na medida em que representa a ligação entre empresa e mercado por meio do desenvolvimento de atividades constantes,

interativas e proativas com os diversos públicos, especialmente os consumidores, a fim de criar vantagens competitivas sustentáveis e entregar valor ao público-alvo (WEBSTER, 1988, 1992; DAY, 1992; AAKER, 2001, TOALDO; LUCE, 2006).

Boone e Kurtz (1995, p.123) definem estratégia de marketing como:

Um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e promoção –, que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing.

Neste sentido, é fundamental que se estude a marca, pois se trata de um importante ativo em termos de estratégia de marketing, fonte de diferenciação, valor agregado e vantagem competitiva (AAKER, 2007).

2.2 MARCA E IDENTIDADE DE MARCA

Esta seção apresenta uma introdução aos estudos de marca, abarcando desde sua origem, passando pelos valores agregados que ela gera (equidade de marca), até o construto de identidade de marca. Este contexto mostra-se fundamental por ser antecedente ao conceito de personalidade de marca.

2.2.1 Marca, uma Breve Abordagem

A origem das marcas data da mais remota Antiguidade, quando selos, siglas e outros símbolos eram utilizados como sinal distintivo e identificador de bens e propriedades, mas também como comprovação de qualidade de proveniência de produtos agrícolas e manufaturados, atestando sua excelência, seu prestígio e facilitando as vendas. No século XI, com as comunas e as compras feitas sem contato com o produtor, as marcas passaram a ser obrigatórias e a ter um sentido comercial (PINHO, 1996). O aumento da competitividade no século XX e a pressão por margens cada vez menores feita pelos atacadistas potencializaram a importância da marca como elemento particular (BERRY, 1988). Com a Grande Depressão de 1929, distribuidores e varejistas viram a oportunidade de usar marcas próprias e políticas de preços baixos para atrair consumidores. Para obter melhores

resultados no período de crise, a Procter & Gamble apostou na criação do sistema de gerentes de marcas, o qual só seria amplamente adotado por outras empresas entre os anos 1950 e 1960 (LOW; FULLERTON, 1994). Até 1980, segundo Kapferer (2003), apenas os ativos tangíveis como plantas fabris e equipamentos faziam parte dos balanços. A partir de então, os empresários perceberam o valor dos ativos intangíveis, sobretudo da marca. Não é por acaso que setores anteriormente refratários e grandes distribuidores passaram a adotar e promover suas marcas. Houve também um expressivo aumento do valor financeiro para aquisição das marcas, de oito vezes o valor dos seus resultados para até 25.

Ao pagar muito caro por empresas proprietárias de marcas, os compradores queriam, na verdade, adquirir uma posição na mente dos clientes potenciais, uma locação privilegiada ou acessória. Notoriedade, imagem, confiança e reputação duramente adquiridas ao longo do tempo eram as melhores garantias de receitas e justificavam os preços pagos (KAPFERER, 2003, p.VIII).

De acordo com a definição da Associação Americana de Marketing, marca é “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes” (KOTLER; KELLER, 2006, p.269). Para Pinho (1996), as marcas representam valor informativo para o consumidor – pois agilizam o reconhecimento das diferenças entre as opções de mercado por meio de representações visuais –, enquanto beneficiam o vendedor ao facilitar as vendas, uma vez que os consumidores tendem a reconhecer rapidamente e dar preferências a marcas conhecidas. Entretanto, estas definições são notadamente funcionais e ofuscam os papéis experiencial e simbólico que podem ser desempenhados pelas marcas concomitantemente.

As necessidades funcionais de uma marca são aquelas que motivam a procura por bens e serviços que possam solucionar ou evitar um determinado problema externo. As experienciais configuram-se como aquelas que oferecem prazer sensorial, variedade e/ou estimulação cognitiva. Já as marcas com apelos simbólicos atendem questões emocionais, geradas internamente, e associam o consumidor a um grupo de desejo, a um papel ou a uma

autoimagem (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1985). Na visão de Helman e De Chernatony (1999), a função simbólica considera o que as marcas fazem para os consumidores e, mais importante, o que significam e pretendem comunicar para eles.

Aaker (1991, p.14) refere-se à marca como sendo “não só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa”, assim como de valor agregado para a empresa e também para o consumidor (NANDAN, 2005). Com a intensificação da competição e a similaridade das ofertas, “a marca ganhou destaque como um elemento diferenciador e cuja avaliação do consumidor ultrapassa os aspectos racionais e funcionais” (MUNIZ; MARCHETTI, 2005, p.1). Kapferer (2003) concorda com o potencial estratégico da marca e acrescenta que sua construção deriva da congruência de todas as impressões – positivas e negativas – que o consumidor forma a partir de repetidas experiências com produtos, distribuição, comunicação e recursos humanos da empresa detentora da marca. De acordo com Dawar (2004), em um nível estratégico, a marca, além de se configurar como a principal plataforma para a construção de relacionamentos com o consumidor, fortalece a empresa nos negócios com distribuidores, permite a prática preços *premium* e reduz os riscos no lançamento de produtos.

Assim, pode-se conceituar marca como a síntese de elementos tangíveis, intangíveis, racionais, emocionais e estéticos desenvolvidos ao longo do tempo por uma empresa, sendo que tais elementos são criados para ser relevantes e agregar valor para o consumidor, bem como para contribuir na identificação da companhia e na sua diferenciação em relação à concorrência (AAKER, 1991; PINHO, 1996; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2001; KAPFERER, 2003; NANDAN, 2005). O registro legal das marcas também oferece garantia aos investimentos feitos pelas empresas (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; KOTLER; KELLER, 2006).

Diversos autores encontraram subsídios empíricos para a confirmação do poder de diferenciação oferecidos pelas marcas. Hoyer e Brown (1990), por exemplo, desenvolveram experimentos em que os entrevistados eram convidados a simular um processo de decisão de compra e escolher entre marcas conhecidas e desconhecidas de pasta de amendoim. Em seguida, degustavam o produto. Como variável de controle, os pesquisadores colocaram

a marca mais reconhecida no produto com gosto menos agradável e vice-versa. Mesmo assim, os consumidores mantiveram a preferência de compra pelo produto de renome, de forma que os autores concluíram que o reconhecimento da marca é determinante para a escolha de um novo produto por consumidores inexperientes, para a redução de experimentação de outras marcas e inclusive para a manutenção da preferência não obstante a melhor qualidade percebida em outras marcas.

No contexto brasileiro, Urdan e Urdan (2001) pesquisaram as preferências acerca do consumo de cerveja em relação aos efeitos da marca (extrínseco) e do sabor (intrínsecos) nas opiniões. Os entrevistados declararam suas marcas favoritas dentre quatro cervejas nacionais antes e depois de um teste cego. Constatou-se a preferência por uma das marcas antes da degustação, sem que os consumidores pudessem identificar tal produto no momento da experimentação, bem como o maior peso do nome na marca em comparação ao sabor do produto na determinação da preferência pelo consumidor.

Ao possuir características essencialmente distintas de produtos físicos, como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985) e maior interação com os consumidores (VARGO; LUSCH, 2004), os serviços enfrentam situações e requerem estratégias distintas, inclusive no tocante às marcas. Clareza no posicionamento e nos valores genuínos cultivados pelo *staff* e representados pela marca, bem como consistência ao longo do tempo, são fatores primordiais para o sucesso das marcas de serviços (DE CHERNATONY; SEGAL-HORN, 2003). Não obstante, pesquisa comandada por Grace e O'Cass (2005) revela que o nome de marca de empresas prestadoras de serviços, a exemplo do que ocorre no setor de produtos, também exerce forte influência positiva no consumidor, mais especificamente sobre sua satisfação, sua atitude perante a marca e sua intenção de reutilização dos serviços.

Alguns autores argumentam que a marca é mais relevante para o contexto de serviços, uma vez que elas têm a capacidade de reduzir os riscos percebidos, já que os serviços são de complexa avaliação antes da compra ou do uso (BRODIE; GLYNN; LITTLE, 2006) e de aumentar a confiança em bens “invisíveis” ao consumidor “ao ajudá-lo a compreender e visualizar aquilo que está comprando”. Simultaneamente, fortes marcas de serviços tendem a

perseguir sua diferenciação de modo consciente, lançando mão de ferramentas de comunicação que divulguem sua missão e promovam a conexão emocional com seu público (BERRY, 2000, p.136).

Assim, independentemente de se relacionar ao âmbito de produtos ou de serviços, os estudos acerca das marcas direcionaram-se para seu papel como gerador de valor agregado para consumidores e para a própria empresa, em um conceito que recebeu a nomenclatura de equidade de marca.

2.2.2 Equidade de Marca

O conceito de *brand equity* (equidade de marca) surgiu em 1984, quando o empresário australiano Rupert Murdoch estimou o valor das marcas de revistas e jornais – como o New York Post – publicados por sua empresa, a News Corporation, com objetivos contábeis e de oferecer o montante estimado como garantia para empréstimos (PINHO, 1996). Conforme acredita Keller (1993), há duas razões para se estudar o valor da marca: a motivação baseada nos aspectos financeiros, a fim de estimar o valor da marca mais precisamente para propósitos de fusões e aquisições; e a necessidade de melhorar a produtividade do marketing em função de maiores custos, mais competição e redução da demanda em muitos mercados, seja por meio do aprimoramento do conhecimento sobre o comportamento do consumidor, seja por melhores decisões táticas sobre ações específicas do mix de marketing.

Não obstante a considerável atenção conferida ao conceito desde sua criação (LOW; FULLERTON, 1994), ainda há necessidade de pesquisa empírica e de novos modelos para a melhor compreensão de como a equidade de marca se forma e qual sua influência no comportamento de compra do consumidor (BROYLES; SCHUMANN; LEINGPIBUL, 2009). Independente do conceito adotado, parece consenso que a equidade de marca é gerenciável e oferece significativa contribuição em termos de geração de vantagem competitiva tanto em relação ao consumidor – como redução do risco percebido, aumento da satisfação, da confiança e da preferência –, quanto aos resultados corporativos – maiores margens; valoração da empresa; resistência a ataques; capacidade de agir na ofensiva; favorecimento dos distribuidores; aumento de previsibilidade, estabilidade e volume nas vendas e na

lucratividade (BERRY, 1988; KELLER, 1993; BELCH; BELCH, 2001; KAPFERER, 2003; NANDAN, 2005; KOTLER; KELLER, 2006; AAKER, 2007).

Alguns autores preferem uma conceituação de equidade de marca sob a perspectiva do consumidor em detrimento de enfoques estritamente financeiros ou corporativos. Aliás, pesquisadores de marketing têm enfatizado a equidade de marca baseada no consumidor em função de que só haverá valor para a empresa e para os investidores se houver, também, valor para os consumidores (COBB-WALGREN; RUBLE; DONTU, 1995).

Broyles, Schumann e Leinpibul (2009) acreditam que a equidade é a percepção dos consumidores sobre os valores que são inerentes à marca e que lhes são significativos por motivá-los a adquirir, reter ou aumentar a posse de algo para satisfazer suas necessidades e seus desejos. Em outros termos, a equidade tem reflexo na maneira como os consumidores pensam, sentem e agem com respeito à marca (KOTLER; KELLER, 2006). Tais valores são ativos intangíveis decorrentes da familiaridade com a marca, de sua imagem ou de associações favoráveis, fortes e únicas com ela (KELLER, 1993; SHIMP, 2010).

Assim, Keller (1993, p.8) apresenta o valor da marca baseado no consumidor definido como sendo “o efeito diferencial do conhecimento da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca”. Em outras palavras, trata-se do comportamento, das percepções, das preferências mais favoráveis ao mix de marketing subsidiado por uma marca específica do que ao de outra qualquer sob o ponto de vista do consumidor.

Kapferer (2003) amplia esta proposta e não limita o comportamento do consumidor apenas ao conhecimento da marca. Para ele, a equidade da marca é o valor monetário para a empresa, o qual é calculado a partir da soma de ativos não-monetários – ou ativos da marca, que são: notoriedade e familiaridade; qualidade percebida; nível de confiança, pertinência, empatia e estima; riqueza e atratividade do imaginário da marca e dos valores imateriais ligados ao seu consumo – com outros ativos não-materiais (patentes, *know-how*, qualidade de relacionamento com as redes) e da subtração dos custos da marca e do capital investido.

De modo similar, Aaker (2007) considera a equidade de marca a partir de comportamentos e associações estabelecidas pelo consumidor com relação à marca. Para este autor, conforme a Figura 4, a equidade envolve um conjunto

de ativos vinculados a um nome ou símbolo que impacta positiva ou negativamente no valor da marca para os clientes atuais e potenciais, assim como para a própria empresa. Esses ativos são:

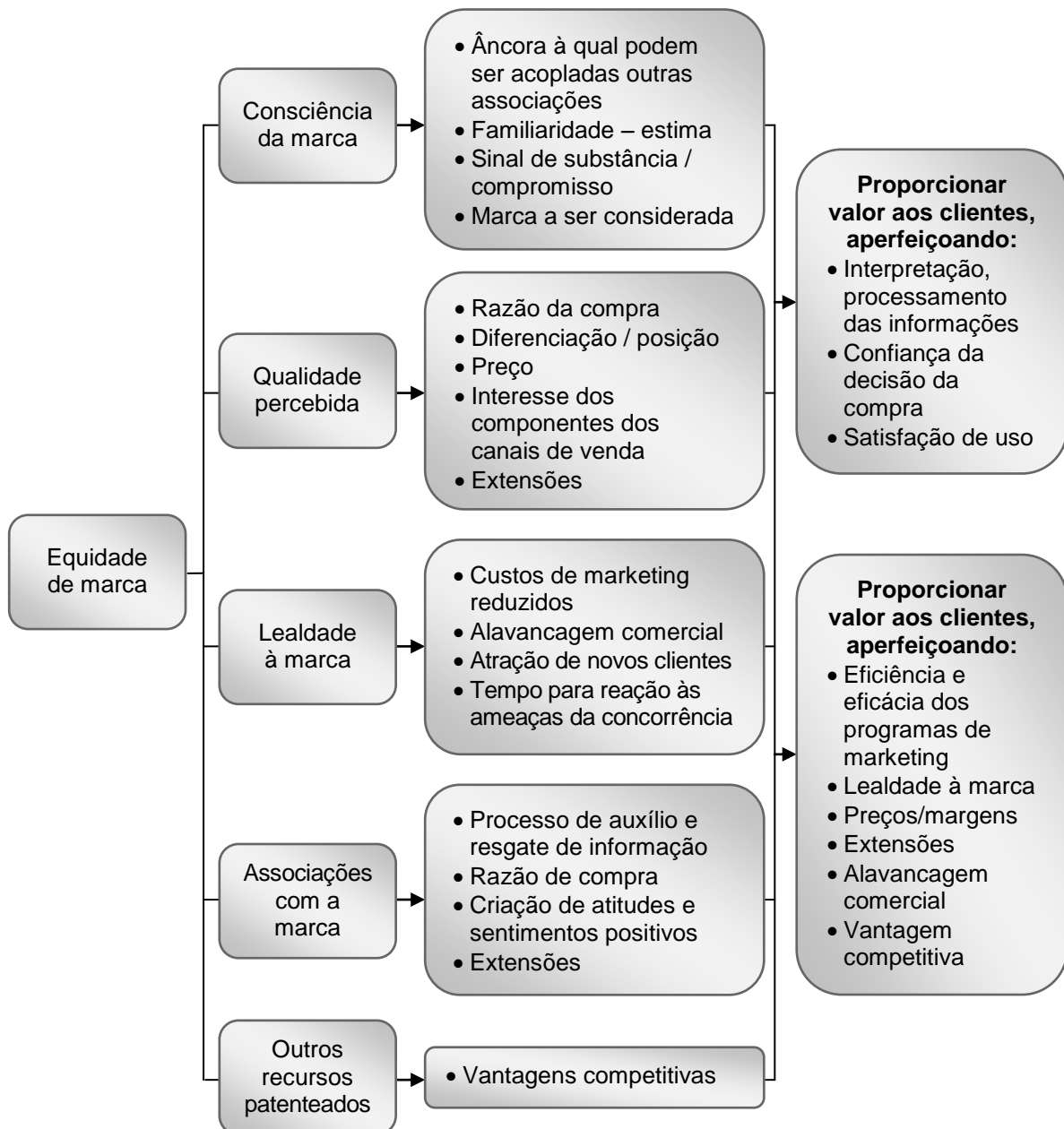
a) Consciência da marca: presença do nome, do símbolo, da tipologia da identidade visual da marca na mente dos consumidores, a qual pode ser mensurada considerando-se os níveis em que é lembrada, variando desde o mero reconhecimento até a primeira ou a única a ser lembrada em determinado segmento de mercado. Vale ressaltar que até mesmo o nível básico de lembrança é mais significativo do que a simples memorização de um termo ou de um signo, tal qual demonstra o já citado estudo de Hoyer e Brown (1990).

b) Qualidade percebida: tem papel preponderante para a construção da equidade de marca, na medida em que tem a capacidade de impulsionar estrategicamente o empreendimento e seu desempenho financeiro, assim como de se associar a e potencializar outros atributos relativos à marca.

c) Lealdade à marca: uma base de clientes fiéis tende a oferecer uma série de benefícios à empresa, como a geração de vendas e lucros com nível mais elevado de previsibilidade, a criação de barreiras para a entrada de novos concorrentes, a redução dos custos de marketing para fins de manutenção da carteira de clientes e o aumento dos lucros.

d) Associações relativas à marca: trata-se da ligação estabelecida pelo consumidor entre a marca e outros conceitos tangíveis ou intangíveis, como atributos de um produto, um símbolo ou um garoto-propaganda célebre. Tais associações são impulsionadas pela identidade de marca, cujos desenvolvimento e implementação são fundamentais para a construção de uma marca valiosa (KELLER, 2003; AAKER, 2007). Inclusive, Aaker (1996) apud Pappu, Quester e Cooksey (2005) estabelece que a personalidade de marca é uma subdimensão das associações com a marca e, portanto, contribui para a construção de equidade de marca.

FIGURA 4 - Como a Equidade de Marca Gera Valor

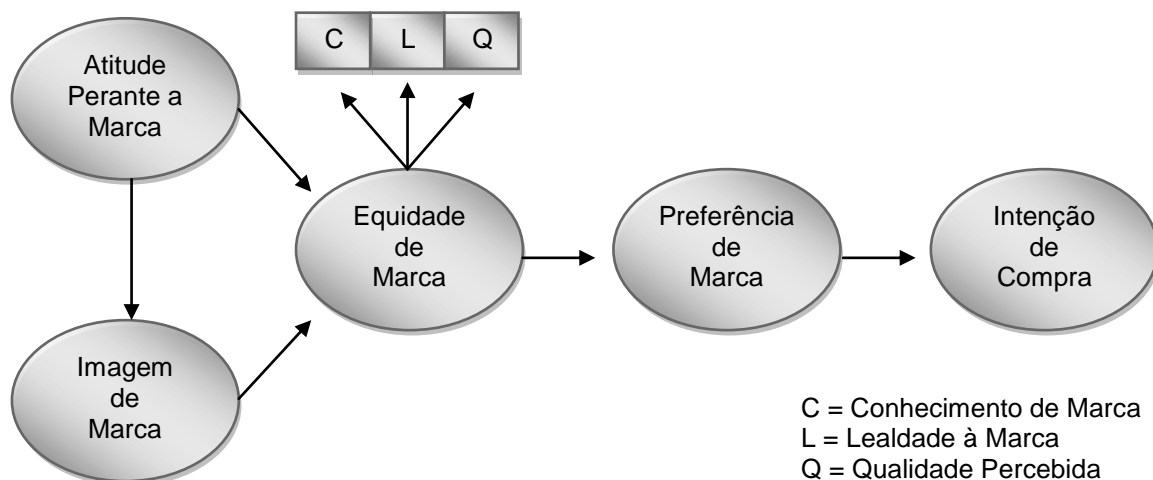


Fonte: adaptada de Aaker (2007, p.20).

Cobb-Walgren, Ruble e Donthu (1995) foram os primeiros a mensurar a equidade de marca baseada no consumidor em conformidade com a teoria de Aaker (1991) e Keller (1993), considerando (a) conhecimento de marca, (b) associações com a marca, (c) qualidade percebida e (d) lealdade à marca como dimensões do construto equidade. Pappu, Quester e Cooksey (2005) encontraram evidência empírica que comprova este conceito de equidade multidimensional. Por outro lado, Yoo e Donthu (2001) encontram apenas três dimensões, sendo consciência de marca e associações agrupadas em uma

única dimensão. É importante observar, no entanto, que tal pesquisa não incluiu a mensuração da personalidade de marca e sugeriu sua inclusão em futuras pesquisas. Costa e Almeida (2008, p.12) respaldam este estudo, mas seus resultados indicam “a inexistência de relação significativa entre os fatores consciência/associações e valor geral da marca, exigindo uma investigação adicional para a identificação de possíveis explicações para este resultado inesperado”. Com base nestas dimensões, Chang e Liu (2009) fizeram pesquisa com 18 empresas igualmente divididas entre telefonia celular, internet ADSL e cartão de crédito e encontraram subsídios empíricos sobre a influência da imagem da marca e, sobretudo, da atitude perante a marca na formação de equidade de marca. Em consequência, a equidade impacta positivamente na preferência pela marca, que, por seu turno, tem o mesmo comportamento em relação à intenção de compra. A Figura 5 ilustra o modelo estrutural.

FIGURA 5 - Impacto da Equidade de Marca na Preferência e na Intenção de Compra de Marcas

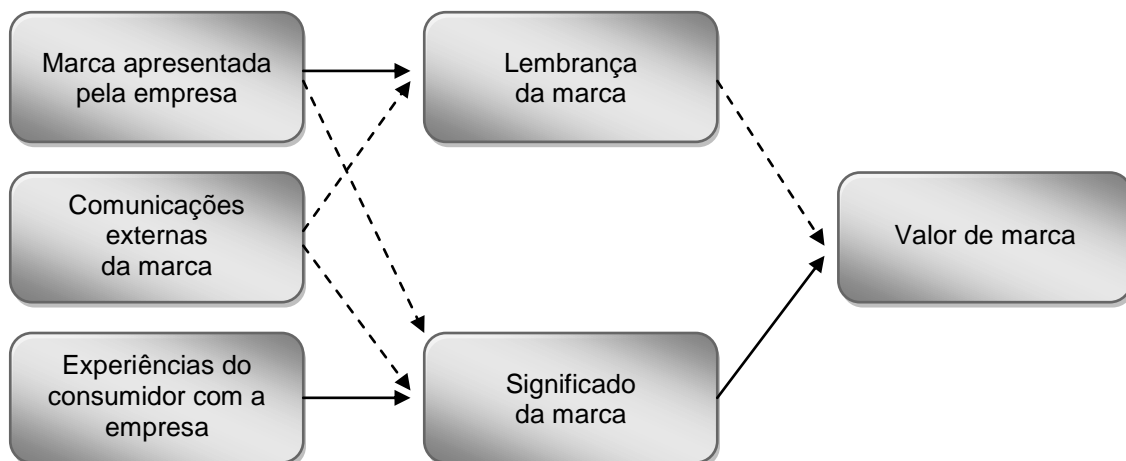


Fonte: adaptada de Chang e Lu (2009) e traduzida pelo autor.

Berry (2000), ao considerar a gestão de marca como o alicerce das empresas de serviços, advoga que a mensuração do valor da marca e a identificação dos elementos de seu gerenciamento são fundamentais ao marketing deste setor. O modelo de equidade de marca proposto pelo autor é não apenas o mais citado, mas também a base teórica de diversos estudos posteriores (e.g. DE CHERNATONY; RILEY, 1998; MACKAY, 2001; O'CASS,

GRACE, 2004). Conforme demonstrado na Figura 6, o valor de marca dos serviços é constituído por dois atributos: lembrança de marca (nível de capacidade do consumidor de se recordar da marca a partir do que lhe foi apresentado) e significado de marca (percepção predominante do consumidor em relação à marca). Seus antecedentes são a marca da empresa (qualquer forma de comunicação emitida pela empresa, como suas campanhas promocionais, sua logomarca e seus símbolos), as comunicações externas de marca (toda informação obtida por fontes estranhas à empresa, como boca-a-boca e publicidade, constituindo-se na imagem que o mercado tem sobre a empresa) e a experiência do consumidor com a empresa. Como as linhas inteiras representam relações primárias e as pontilhadas, secundárias, pode-se concluir que as comunicações deliberadas da empresa são suficientes para imprimir ao consumidor elementos suficientes para sua assimilação da marca. Por outro lado, embora o significado da marca receba cargas de comunicação deliberada e externa, ele só possível se o consumidor tiver experiências com a marca.

FIGURA 6 - Modelo de Mensuração de Equidade de Marca de Serviços de Berry (2000)

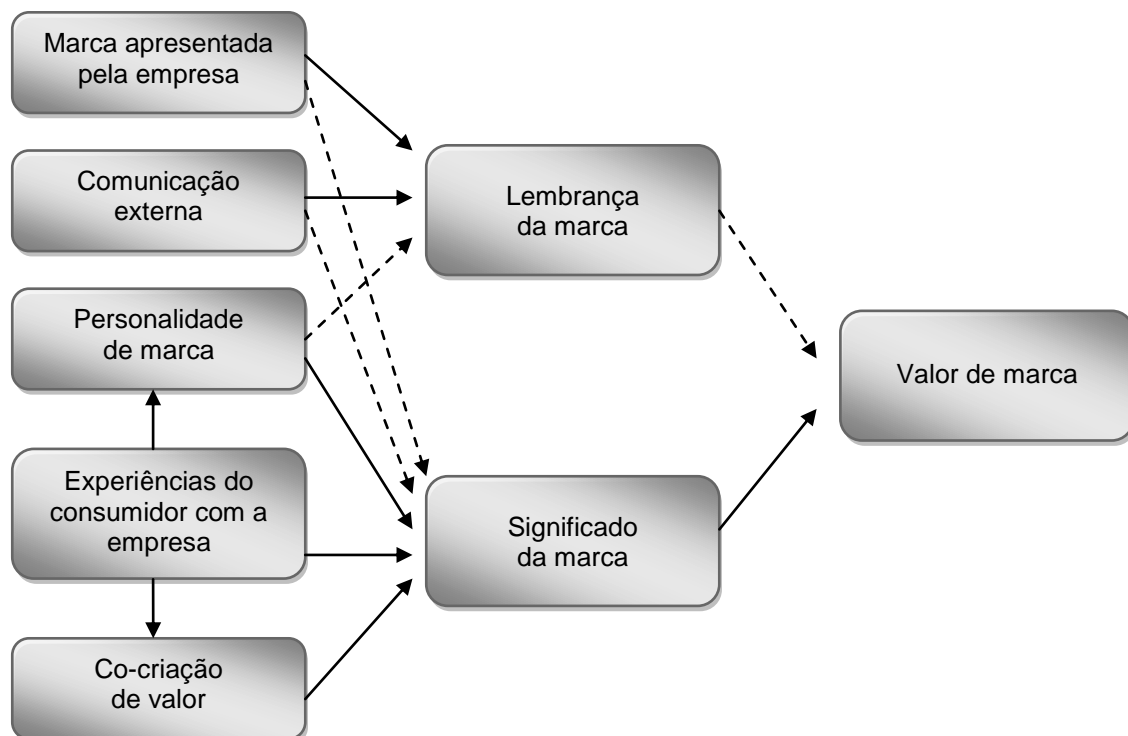


Fonte: adaptada de Berry (2000) e traduzida pelo autor.

O estudo de Vargo e Lusch (2004), ao discorrer sobre a nova lógica dominante do mercado em função serviço, aponta a existência de novos componentes na relação empresa-consumidor e a consequente necessidade de incluí-los no modelo de mensuração de equidade de marca. Seguindo este

raciocínio e os preceitos de Berry (2000), D'Avila, Damacena e Garrido (2008) propõem o acréscimo de (a) uma variável de co-criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004), isto é, a participação conjunta do consumidor na criação de valor pela prestação de serviço; e (b) uma variável que mensure a personalidade de marca, conforme indicativo de Aaker (1991), Yoo e Donthu (2001) e Pappu, Quester e Cooksey (2005), tal qual pode ser visto na Figura 7.

FIGURA 7 - Modelo de Mensuração de Equidade de Marca de Serviços de D'Avila, Damacena e Garrido (2008)



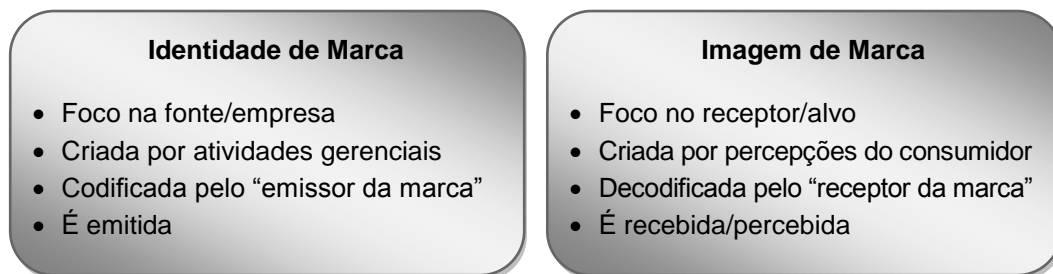
Fonte: adaptada de D'Avila, Damacena e Garrido (2008).

2.2.3 Identidade de Marca

O estudo da identidade no contexto de marcas vem sendo feito desde a década de 1990 e ajuda o pesquisador a entender as associações feitas a determinada marca de forma mais completa. Trata-se de um elemento relacionado a, porém, mais abrangente do que os conceitos de imagem e de posicionamento. Para Aaker (2007), trata-se de um importante passo para o estabelecimento de uma marca forte.

De acordo com os preceitos de Solomon (2002), o consumidor interpreta o mundo ao seu redor por meio das sensações que absorve. O processo de seleção, organização e interpretação de tais sensações chama-se percepção. A imagem é um conceito de recepção que abarca a maneira pela qual a marca é percebida atualmente (KAPFERER, 2003; AAKER, 2007). Segundo Cunha (2001), a imagem pode ser compreendida de diversas formas, desde um simples fenômeno oticamente percebido até um fenômeno complexo, que considera também a significação simbólica desta percepção. Nandan (2005) resume as distinções entre identidade e imagem na Figura 8, mas ressalta que ambas são oriundas do ambiente comunicacional onde residem e não são necessariamente congruentes, haja vista que a percepção do consumidor depende de fatores alheios ao domínio corporativo e que o sistema de comunicação é bastante complexo (MADHAVARAM; BADRINARAYANAN; MCDONALD, 2005).

FIGURA 8 - Diferenças entre Identidade e Imagem de Marca



Fonte: adaptada de Nandan (2005, p.268) e traduzida pelo autor.

Além da imagem construída pelo consumidor em sua mente, é relevante reconhecer como as qualidades de uma marca são notadas em relação à concorrência. Assim, posicionamento é a forma como a marca ou o produto/serviço diferencia-se da concorrência na mente dos seus clientes potenciais (RIES; TROUT, 2002). Aaker (2007, p.76) considera que a posição da marca seja "a parcela da identidade da marca e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e que apresenta uma vantagem em relação às marcas concorrentes". Kapferer (2003), por seu

turno, explica que o posicionamento enfatiza os atributos que diferenciam um produto de seu concorrente e que são valiosos para o consumidor. Apesar de necessário, trata-se de um conceito limitado, incapaz de promover as sutilezas da identidade da marca e de contribuir para definições relevantes da estratégia de comunicação de marketing, como o tom, o estilo e a forma de comunicação.

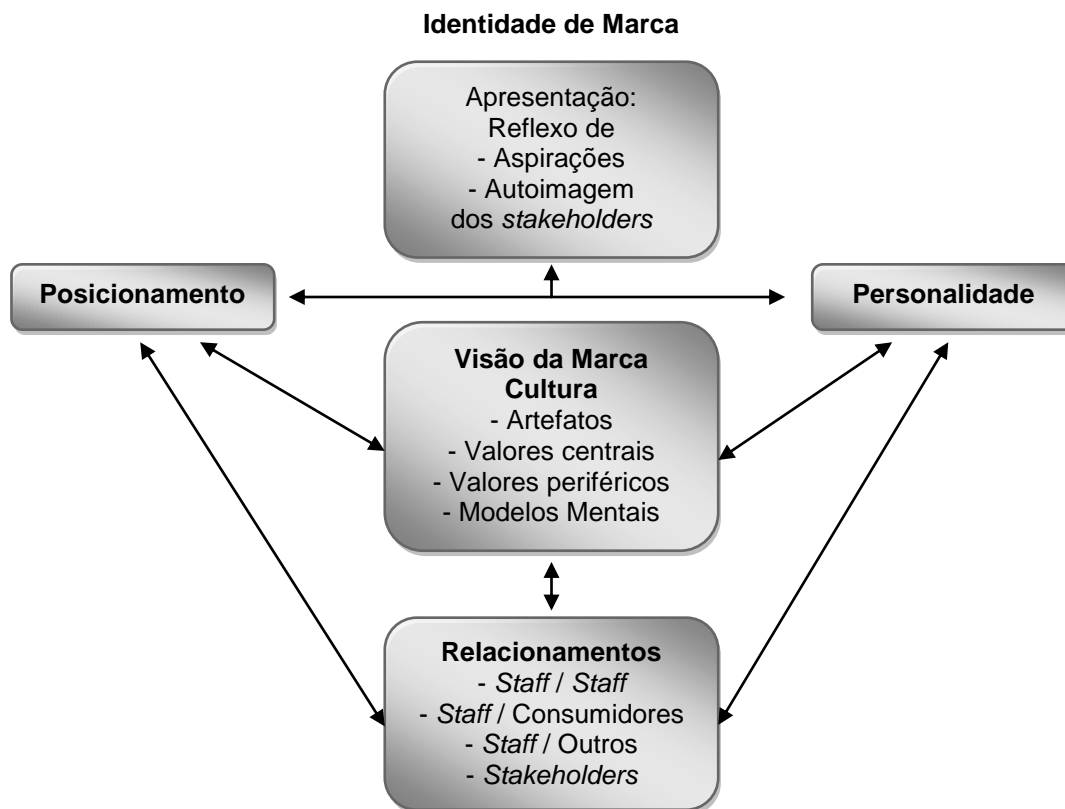
Aaker (2007) e Kapferer (2003) usam da mesma metáfora para discorrer sobre a identidade de marca: enquanto o primeiro acredita que a carteira de identidade de uma pessoa oferece orientação, objetivo e significado a seu portador da mesma maneira que a identidade de uma marca lhe confere sentido, finalidade e significado, o último atribui ao documento o caráter de ser pessoal, intransferível, atual, bem como referência imediata para a identificação de um indivíduo, mesmo em caso de mudança de estado civil ou aparência, pois os traços essenciais são mantidos.

Segundo Nandan (2005), identidade de marca é a forma como a empresa busca identificá-la, distingui-la e, ao mesmo tempo, criar valor de marca para os *stakeholders*, incluindo aí os consumidores. Keller (2001) afirma que, para construir uma identidade de marca, é preciso obter saliência, isto é, consciência de marca por parte dos consumidores, o que significa garantir que eles entendam quais de suas necessidades a marca foi desenvolvida para satisfazer. Tal saliência é fruto de duas dimensões de conhecimento de marca: (a) profundidade, que se reflete na facilidade do consumidor em se lembrar da marca, e (b) amplitude, ou seja, a variedade de situações de compra em que a marca vem à mente. Assim, uma marca muito saliente possui altos níveis de profundidade e amplitude de consciência. Para Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald (2005, p.73), uma estratégia de identidade de marca eficiente precisa “informar, guiar e ajudar a desenvolver, nutrir e implementar a estratégia de CIM da empresa”.

De Chernatony (1999) elaborou um modelo de identidade de marca segundo o qual sua visão e sua cultura dão origem à personalidade e ao posicionamento desejados, bem como aos relacionamentos subsequentes, conforme Figura 9. Todos estes aspectos refletem as autoimagens dos *stakeholders*, tanto atual quanto idealmente. Neste sentido, a estratégia da identidade de marca deve servir como guia para o desenvolvimento e a

implementação das estratégias de CIM (MADHAVARAM; BADRINARAYANAN; MCDONALD, 2005).

FIGURA 9 - Componentes da Identidade de Marca



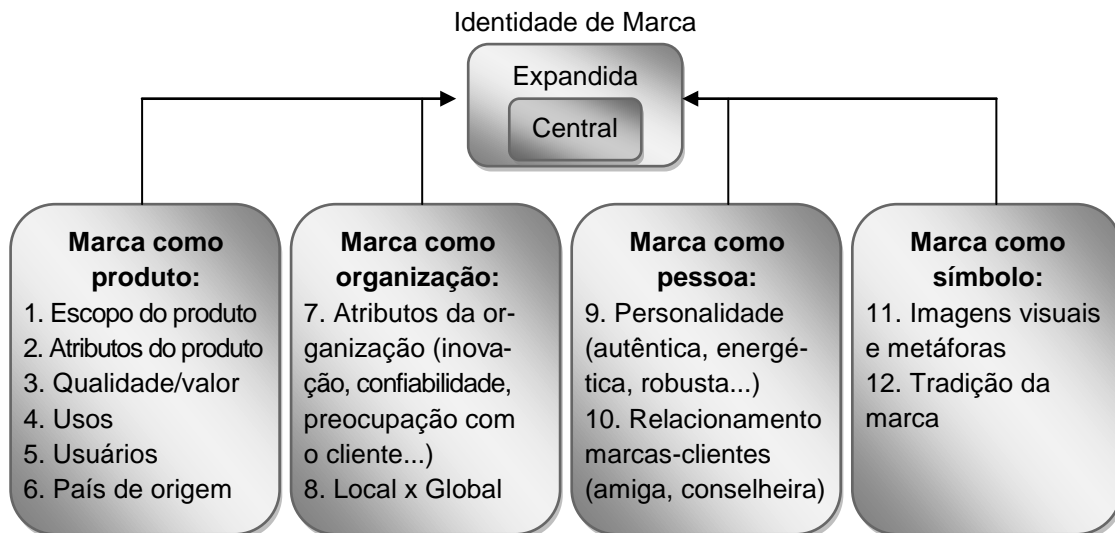
Fonte: adaptada de De Chernatony (1999, p.166) e traduzida pelo autor.

Na concepção de Aaker (2007), a identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que refletem os interesses de realização e implicam em uma promessa de oferecer valores funcionais, emocionais e de autoexpressão que colaboram para a obtenção e a manutenção de um relacionamento perene com o público-alvo. Sua concepção deve transcender os interesses objetivos do consumidor potencial e espelhar o espírito e a visão da marca, aquilo que ela almeja conseguir. Ela consiste de 12 dimensões organizadas em torno de quatro perspectivas, conforme a Figura 10.

A primeira dimensão refere-se à marca como produto, uma relação de fácil entendimento e grande relevância, pois retrata as decisões de compra e as experiências que o consumidor tem com a marca. Neste quesito, são considerados: (a) a classe do produto, (b) as qualidades que oferecem valores

funcionais ou emocionais ao cliente, (c) a qualidade e o custo-benefício percebidos, (d) as associações com os momentos de utilização, (e) as associações com os usuários da marca e (f) o vínculo com a região de origem.

FIGURA 10 - Identidade de Marca



Fonte: adaptada de Aaker (2007, p.83).

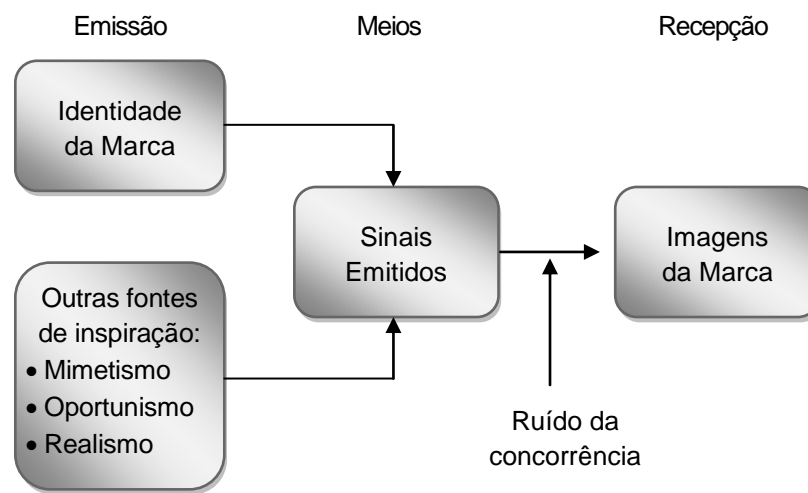
A segunda é a marca como organização, cujos atributos são considerados mais resistentes e duradouros do que os relacionados aos produtos em função da complexidade existente para serem copiados pela concorrência. No tocante à marca como personalidade, o assunto será abordado com maior detalhamento mais adiante. Já a última dimensão considera que a associação da marca a um símbolo – como imagens visuais, metáforas e a tradição da marca – tem a capacidade de conferir estrutura a uma identidade, aumentando as chances de obter reconhecimento e recordação.

Tal estrutura da identidade é dividida por Aaker (2007) em identidade central e expandida. A primeira, menos suscetível às oscilações de mercado, configura-se como a essência e os valores da marca que a tornam única e valorosa ao longo do tempo. A última inclui as características adaptativas e os fatores que dão suporte à identidade central, operacionalizam a marca e ajudam a comunicá-la de forma detalhada e rica, seja por meio de um slogan ou de um personagem, por exemplo.

Já para Kapferer (2003), a identidade da marca é um conceito de emissão que precede a imagem e deve responder a três exigências: a permanência no

tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo. Isso significa que a identidade define a marca, sua visão, sua diferença, seus valores, seus sinais para reconhecimento, seu lugar na história e seu espaço em relação aos outros, resultando em uma multiplicidade de produtos, ações e mensagens que, por mais distintos, parecem ter um emissor único. A Figura 11 retrata tal proposição.

FIGURA 11 - Identidade e Imagem



Fonte: adaptada de Kapferer (2003, p.87).

O advento deste conceito fez-se necessário com a realidade do mercado contemporâneo. O elevado número de participantes do mercado força todos a querer chamar a atenção do público-alvo, culminando em uma enorme quantidade de informações e comunicações a bombardear os consumidores, que selecionam naturalmente aquilo que desejam ou não absorver. Kapferer (2003) resume que a essência da comunicação não é apenas emitir, mas ser captado. Logo, as empresas encontram dificuldades para aparecer e transmitir sua identidade. Outra justificativa para investir na identidade deve-se ao fato de estarmos vivendo a “era do marketing da semelhança”, em que as regulamentações, os estudos de mercado e a tecnologia favorecem a similaridade entre as ofertas de mercado, pois qualquer inovação pode ser rapidamente copiada pela concorrência (KAPFERER, 2003, p.85).

A identidade só se manifesta na mudança. O passar do tempo implica em consequências naturais, como a mudança de comportamentos, o surgimento

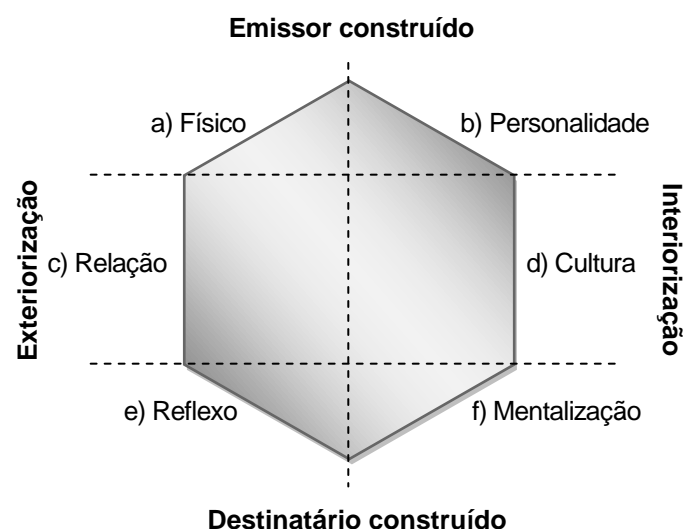
de modas, a evidência de sinais emergentes. Ao optar ou não por quais caminhos seguir nestes novos contextos, a marca deixa transparecer a existência de um fio condutor em seu processo decisório, o que se caracteriza como sua identidade (KAPFERER, 2003). Nandan (2005) concorda com a necessidade de mudança das mensagens da marca no sentido de adequá-las à realidade contemporânea e de retratar sua identidade de maneira precisa.

Para Kapferer (2003), a força de uma marca depende da fidelidade a sua identidade, a qual permite a manifestação da marca além do superficial, no sentido de sua raiz. Assim, ao contrário da imagem, que pode ser volátil e adaptável às modas, a identidade deve ser sólida. Em suma:

A identidade da marca fornece o quadro de coerência da marca em sua totalidade. Ela é um conceito que serve para contornar os limites do posicionamento, guiar os modos de expressão da marca, assegurar a unidade e a permanência da mesma (KAPFERER, 2003, p.90).

Para facilitar a operacionalização da identidade de marca, Kapferer (2003) elaborou um prisma, demonstrado na Figura 12, cujas facetas dão origem às diferenciações da empresa.

FIGURA 12 - Prisma de Identidade de Marca



Fonte: adaptada de Kapferer (2004, p.91).

A primeira faceta refere-se aos aspectos (a) físicos da marca, isto é, o conjunto de características tangíveis que modelam a aparência da marca e servem de base para a construção da marca. Embora importante, não é

suficiente para o sucesso. A segunda, (b) personalidade, será tema do próximo item. Já a faceta que trata da marca como (c) uma relação é fundamental para as empresas prestadoras de serviços, em que a transação entre pessoas é intrínseca ao negócio. Aliás, para Nandan (2005), a comunicação interpretativa (que muda o foco do emissor para o receptor) é capaz de reforçar a relação entre identidade e imagem, fortalecendo, por conseguinte, o relacionamento com o consumidor no longo prazo. A quarta considera que (d) a cultura de uma marca, ou seja, seu sistema de valores, serve-lhe como força motriz. A essência cultural é que orienta as manifestações da marca, legitimando sua comunicação e seus produtos. Quando se considera a marca como (e) reflexo, busca-se uma imagem do público-alvo, um modelo de identificação, e não o alvo propriamente dito. Afinal, é comum que as pessoas encontrem nas marcas valores-símbolos que os auxiliem na construção de sua própria identidade. A última faceta, (f) mentalização, é o espelho interno do consumidor no tocante à marca com que se relaciona. Em outros termos, o consumo de uma determinada marca é fruto da percepção que o consumidor tem de si próprio.

Sem dúvidas, as seis facetas contribuem para a consolidação uma das outras e para a composição de um todo estruturado. Assim, é preciso que haja coerência entre elas. Outra constatação feita por Kapferer (2003) é de que a marca, quando analisada sob a ótica do prisma de identidade, pode ser comparada a um discurso. Portanto, a marca só existe se se manifesta. E, ao se manifestar, destaca-se como emissora, (parte superior do prisma). Consequentemente, ela cria o destinatário da mensagem, o qual é referenciado pelas facetas inferiores. As facetas medianas são a ponte entre o emissor e o receptor. Paralelamente, o lado esquerdo do prisma abriga as relações sociais da marca, enquanto o lado direito detém os aspectos de interiorização da marca.

2.3 PERSONALIDADE DE MARCA

Apresenta-se aqui uma breve retrospectiva da origem e da aplicação do conceito de personalidade ao contexto de administração organizacional e, mais especificamente, de marcas. Além disso, são abordados os benefícios conquistados a partir da utilização da personalidade de marca no aspecto

comunicacional, assim como as diferentes formas de mensuração encontradas na literatura.

2.3.1 Relevância da Personalidade no Contexto de Marcas

O termo personalidade é derivado do latim *personalitas* ou *person*, cujo significado original, segundo Allport, era máscara, mas, mesmo na Antiguidade, passou também a significar a pessoa que usava a máscara, representada por suas próprias características. Filloux explica que o objetivo da psicologia como ciência é investigar as leis do comportamento, as relações dos fenômenos psicológicos (MUNIZ, 2005). Para Nuttin (1955), a psicologia da personalidade diferencia-se da psicologia geral porque considera o conteúdo das atividades psíquicas, isto é, a cognição, a afeição e as tendências no âmbito do indivíduo, todas manifestadas em suas atitudes, opiniões e concepções de si e dos outros.

A fim de estabelecer quais aspectos seriam efetivamente ligados à personalidade, Allport e Odbert refinaram o trabalho de Galton, de 1884, e, em 1936, elencaram 18 mil termos do idioma inglês. A fim de melhor operacionalizar a mensuração da personalidade sem excessivo prejuízo da representatividade do construto ou da qualidade dos resultados da aferição, em 1943 Catell reduziu o rol e classificou os traços em cinco fatores. Pesquisas subsequentes (e.g. GOLDBERG, 1990; AAKER, 1997) comprovaram a eficácia deste número de fatores. Esta lista, conhecida como *The Big Five* – Os Cinco Grandes – reúne as seguintes dimensões (AZOULAY; KAPFERER, 2003; GOLDBERG, 1990):

- a) Abertura:** abertura a novas experiências; considera a intensidade das experiências; criativo, imaginativo, intelectual, filosófico, profundo, complexo.
- b) Consciência/Dependência:** (in)eficiente, (des)organizado, prático, sistemático, desleixado, negligente.
- c) Extroversão:** audacioso, extrovertido, falador, tímido, introvertido, quieto, enérgico.
- d) Afabilidade:** Amável, simpático, acolhedor, cooperativo, frio, insensível, áspero, rude.

e) Estabilidade Emocional / Neuroticismo: ansioso, nervoso, relaxado, irritável, invejoso, ciumento, temperamental, sensível.

De acordo com Endler e Rosenstein (1997), o interesse em estudar os traços de personalidade cresceu em 1920 como uma ferramenta para auxiliar os testes de inteligência em seu objetivo de prever a adequação do indivíduo às diversas carreiras profissionais. Com o passar do tempo, a utilidade dos traços de personalidade foram ampliados, e eles passaram a contribuir para a construção de teorias sobre a natureza humana. Já no campo do marketing, a validade destes estudos reside, inicialmente, na ampliação da compreensão do comportamento do consumidor quando comparado às conclusões provenientes das informações demográficas e de uso de produtos.

O modelo de traços de personalidade – ou teoria dos traços – considera que a principal fonte de mudança de comportamento reside dentro do próprio indivíduo, enquanto o modelo situacionista enfatiza que os fatores ambientais são os principais causadores de tal modificação. Já para o modelo interacionista, desenvolvido no final da década de 1950, ao invés de se estudar a personalidade e a situação separadamente, deve-se verificar a interação entre tais variáveis, as quais são interdependentes. Além disso, pode-se verificar ainda a interação entre variáveis de um mesmo grupo, como entre aspectos biológicos e cognitivos de um indivíduo ou eventos estressantes e positivos de uma situação (ENDLER; ROSENSTEIN, 1997).

A aplicação da teoria dos traços nas atividades de marketing não surtiu os efeitos esperados em termos de predição do comportamento em função da personalidade (MONTEIRO, 1996). Em 1966, duas agências de propaganda (Grey Advertising e Kenyon & Eckhardt) começaram a mensurar a atitude de grupos de consumidores a partir de características psicográficas, as quais se referem aos aspectos psicológicos, sociais, culturais e comportamentais que contribuem para a tomada de decisões de compra. Para os autores, o modelo psicográfico é naturalmente interacionista, visto que as variáveis podem ser consideradas interdependentes, como comprovado empiricamente por alguns estudos (e.g. ROSENSTEIN, 1972).

Duas das abordagens psicográficas mais conhecidas – Lista de Valores (LOV) e Valores e Estilo de Vida (VALS) –, além de largamente generalizáveis

e com boa capacidade de predição, têm origem no modelo psicográfico interativo e representam uma volta ao modelo de traços de personalidade, cuja facilidade de aplicação também contribui para a popularidade da LOV e da VALS. Para Endler e Rosenstein (1997), o modelo psicográfico/interacionista atende a demanda por uma metodologia de pesquisa de personalidade mais eficiente e aplicável em situações reais do que as técnicas baseadas na psicologia clínica (MONTEIRO, 2006).

Solomon (2008, p.216) argumenta que o conceito de personalidade é “relativo à formação psicológica única de uma pessoa e ao modo como ela sistematicamente influencia a maneira de a pessoa reagir ao seu ambiente”. Freud, o primeiro psicólogo a teorizar a personalidade, considera que se trata de algo dinâmico e cumulativo, porém, estável ao longo do tempo. Allport, após rever 49 definições do tema, propôs a sua, segundo a qual personalidade é um conjunto estável e dinâmico de características emocionais e afetivas referentes à maneira de ser e de reagir de um indivíduo, desconsiderando, assim, aspectos cognitivos, tais como inteligência, capacidade e conhecimento, bem como uma descrição por meio de traços (AZOULAY; KAPFERER, 2003).

No contexto de marcas, Plummer (1985) questiona a estabilidade da personalidade humana, uma vez que é inteiramente possível que traços de personalidade de um jovem desapareçam em função de seu amadurecimento. O autor afirma que as marcas podem ser descritas por suas características físicas, funcionais e de personalidade, sendo a última puramente resultado de suas comunicações. Além disso, para ele, a personalidade de marca possui duas facetas: (a) sua declaração, isto é, a forma como a marca se estabelece, e (b) seu perfil, o qual se refere à maneira como é percebida. Trata-se, pois, do conceito de personalidade de marca sob o contexto de emissão e de recepção respectivamente.

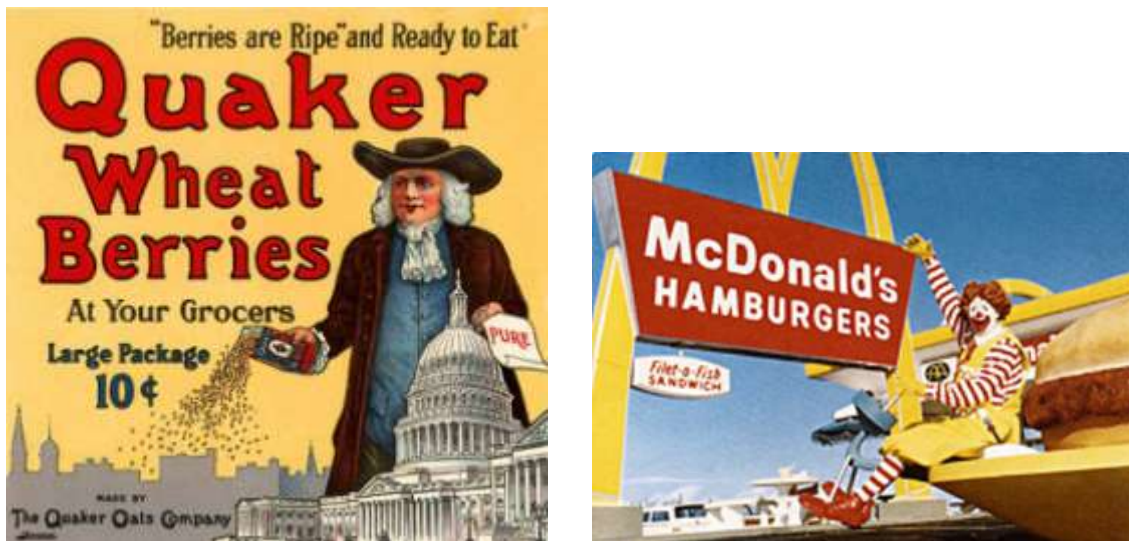
Aaker e Fournier (1995) consideram a personalidade de marca conforme as perspectivas tanto da psicologia popular quanto da ingênua, segundo a qual as características de uma pessoa são identificadas por um indivíduo a partir da atribuição de significados em função de seu comportamento observado em situações cotidianas. Assim, a personalidade de marca é reflexo das atitudes centrais de uma empresa “viva” e da consequente atribuição de significados pelos consumidores, a qual, geralmente, é feita por meio do processo de

pensamento narrativo. Em sua relação mútua com o consumidor, a marca pode ser considerada um parceiro ativo cujos comportamentos e ações permitem aos consumidores fazer inferências acerca da personalidade da marca (AAKER; FOURNIER, 1995).

O primeiro evento envolvendo personalidade de marca aconteceu em 1886 nos EUA, quando a aveia Quaker estampou em sua embalagem o desenho de um homem vestido como os membros da seita homônima – cuja reputação era de serem sérios, mas justos – com a intenção de que os consumidores fizessem as mesmas associações com o produto (SOLOMON, 2008). Outra personagem importante é o palhaço Ronald McDonald, que começou a ser utilizado pela rede de lanchonetes McDonald's em 1966, conforme *website* oficial da empresa. Devido ao forte crescimento da TV na sociedade norteamericana da época, os estrategistas de marketing apostaram na criação de um novo símbolo que, diferente dos arcos dourados estáticos, transmitisse o discurso da marca de uma forma mais dinâmica e divertida (FONTENELLE, 2002). A Figura 13 reúne as duas personagens citadas. A prática de associar personagens com marcas intensificou-se na década seguinte graças ao interesse das agências de propaganda (KAPFERER, 2003) em usar a personalidade de marca de forma estratégica, conduzindo o consumidor a sentir a marca de uma determinada maneira ao longo do tempo (PLUMMER, 1985). Para tanto, podem lançar mão de situações do cotidiano que conferem emoção, “pequenas coisas que dizem muito” (DURGEE, 1988, p.23).

Os estudos da ligação entre marca e personalidade, por sua vez, datam do início do século XX, com o animismo e a antropomorfização de objetos inanimados, isto é, a atribuição de características humanas, como razão, emoção e vontade, a um produto, por exemplo (FOURNIER, 1998). Aliás, experiências comprovaram que o ser humano não encontra dificuldades para atribuir ou encontrar características humanas em marcas ou produtos (BERRY, 1988; AAKER, 1997; FOURNIER, 1998; AZOULAY; KAPFERER, 2003). E é comum que as pessoas interajam com as marcas como se elas fossem pessoas, criando apelidos e vislumbrando que os produtos têm vontade própria (AAKER, 2007).

FIGURA 13 - Personalidades de Marca Pioneiras



Fonte: Site da *Library of Congress* (EUA) e site oficial do McDonald's (EUA).

Apesar de algumas semelhanças, há também divergências entre personalidade humana e de marca, como seu processo de formação. Enquanto a primeira é feita com base em comportamento, atitudes, crenças, características físicas e demográficas, a última é potencialmente formada por qualquer tipo de contato direto ou indireto que o consumidor tenha com a marca ou o produto. As pessoas associadas à marca contribuem de maneira direta para tanto, como a imagem dos usuários, dos funcionários e dos garotos-propaganda. De forma indireta atuam os atributos do produto, as associações com a categoria do produto, o estilo das campanhas publicitárias, o preço, a distribuição, o nome, o símbolo ou a logo da marca (AAKER, 1997).

A personalidade de marca pode ser definida como o conjunto de traços atribuídos a um produto como se ele fosse uma pessoa (SOLOMON, 2008). Tal definição é essencialmente a mesma da de Aaker (1997, p.347): “um conjunto de características humanas associadas a uma marca”. A autora considera gênero, idade e classe socioeconômica, bem como traços clássicos da personalidade humana (carinho, interesse e sentimentalismo) e estilo de vida (atividades, interesses e opiniões). Pesquisadores como Levy e Davis acreditam que tais características humanas incluem aspectos demográficos, como idade e gênero, enquanto Batra *et al.* acrescentam ainda aparência, valores, habilidade intelectual e gostos (LEE; RHEE, 2008).

Kapferer (2003) alega que a marca adquire um caráter a partir do momento em que começa a se comunicar, pois a linguagem adotada faz transparecer que tipo de pessoa a marca seria: generosa, serena, idealista, otimista ou alegre, por exemplo. Azoulay e Kapferer, contudo, discordam dos autores supracitados por não considerarem que as características demográficas e cognitivas façam parte da personalidade de marca, tal qual prevê a teoria de Allport. Assim, propõem uma definição mais específica de personalidade de marca, de acordo com a qual se trata de “um conjunto de traços de personalidade humana que são aplicáveis e relevantes para marcas” (AZOULAY; KAPFERER, 2003, p.151).

Seguindo a linha de raciocínio de Aaker (1997), Lee e Rhee (2008) estabelecem parâmetros sociológicos e antropológicos da variância humana, a qual engloba indicadores biológicos antropométricos, culturais e de personalidade, de forma que aspectos demográficos, valores, aparência e traços podem ser explicados dentro de tais limites. Os autores justificam-se ainda por meio de exemplos empíricos, como as associações a seguir entre marcas e traços que extrapolam a psique humana: Pepsi e juventude, Diet Coke e boa forma, cigarros Virginia Slim e feminilidade, Saks Fifth Avenue e alta classe. Aaker (2007) enumera variáveis que dão origem à personalidade de marca, especialmente se comunicadas de modo consistente: (a) atributos do produto que afetam a percepção da marca, (b) características não relacionadas ao produto, como o país de origem, (c) representação do usuário (típicos ou idealizados), (d) eventos patrocinados pela marca, (e) tempo da marca no mercado, (f) símbolo, logomarca e personagens.

A personalidade de marca contribui para a diferenciação do produto, para o estabelecimento de relacionamento com os consumidores e para o desenvolvimento da comunicação da marca, alimentando a criatividade dos profissionais de propaganda (PLUMMER, 1985). Logo, sua deliberação e comunicação devem ser condizentes com as estratégias corporativa, de marketing e de CIM. No que se refere às atividades de comunicação de marketing, a personalidade é uma abordagem recorrente para a criação de campanhas e para o reforço da própria personalidade da marca, em um processo de retroalimentação (AAKER, 1997; KAPFERER, 2003).

Para Schultz; Tannenbaum e Lauterborn (1993, p. 81):

A personalidade criada deve se adaptar ao posicionamento competitivo da marca. Deve se ajustar à percepção e à expectativa do consumidor com relação à marca. Deve ser crível. Se você estiver tentando estabelecer a confiança, o tom de cada tipo de comunicação, desde a publicidade até a rotulagem e os cupons, deve transmitir confiança em sua aparência, redação e atitude.

Segundo Aaker (2007, p.149):

A elaboração da personalidade de marca pode ajudar os estrategistas, enriquecendo sua compreensão das percepções e atitudes das pessoas em relação à marca, contribuindo para uma identidade diferenciadora da marca, orientando os esforços de comunicação e criando equidade de marca.

O autor afirma, ainda, que a personalidade pode configurar-se em uma vantagem competitiva sustentável, pois (a) pode ser uma forma para que os consumidores expressem suas próprias identidades, (b) suscita de forma eficiente os benefícios funcionais e os atributos de bens e/ou serviços vendidos, (c) sua metáfora sugere o tipo de relacionamento com a marca a partir das relações interpessoais e, sobretudo, porque (d) a personalidade de marca tende a ser exclusiva no âmbito da classe de produto, (e) serve de estímulo para o desenvolvimento de campanhas de comunicação e de todo um programa de marketing, além de (f) sua cópia ser extremamente difícil e ineficiente (AAKER, 2007).

Azoulay e Kapferer (2003) ressaltam que a personalidade de marca, quando apoiada por uma celebridade, contribui para o posicionamento do produto, a criação de um significado da marca para o consumidor e a promoção da marca por meio da percepção de uma congruência entre o *self* atual ou ideal do consumidor com o garoto-propaganda. Por *self* entende-se tudo aquilo que um indivíduo alega ser seu, representá-lo e gerar emoções e sentimentos, não se restringido a partes do próprio corpo. É por este motivo que os elementos extrínsecos à individualidade, como roupas, família e amigos, compõem o que se chama de *self* estendido (BELK, 1988).

Law e Phaul (2007) manifestam que tais condições são consistentes com o significado do consumo simbólico. Em outras palavras, por meio da aquisição e do uso de determinados produtos e marcas, o consumidor constroi sua própria identidade. E mais: quando identifica a marca como uma pessoa dotada

de personalidade com a qual ele se sente confortável, o consumidor tende a desejar estabelecer um relacionamento com esta marca.

Para Aaker (1997), a atribuição de personalidade a uma marca faz com que sua identidade seja mais rica e interessante do que se baseada apenas nos atributos do produto. Solomon (2008) concorda ao afirmar que a personalidade de marca é um ativo importante, pois confere valor de marca ao atrelar-lhe associações fortes, favoráveis e únicas, aumentando, pois, a equidade da marca (FRELING; FORBES, 2005). Já Muniz e Marchetti (2005) resumem a importância da personalidade como sendo um atributo intangível e fonte de diferenciação, considerando-se a natureza multidimensional das marcas e seu relacionamento com o consumidor, enquanto Aaker (1991), de uma maneira mais abrangente, acredita que ela tem a capacidade de formar equidade de marca.

Não é por acaso que inúmeras pesquisas confirmam os efeitos positivos proporcionados pela personalidade. Experimentos realizados por Beldona e Wyssong (2007) demonstram que consumidores atribuem maiores índices de qualidade quando a marca é dotada de personalidade. Freling e Forbes (2005) utilizaram a mesma técnica para comprovar empiricamente que produtos cujas marcas têm traços de personalidade são melhores avaliados. Os resultados permitem concluir que pessoas expostas a qualquer traço de personalidade de marca, desde que percebido como forte e favorável, farão associações positivas à marca com maiores níveis de distinção e congruência. O trabalho indica ainda que a personalidade de marca tem o caráter multidimensional, tal qual a personalidade humana.

Estudos demonstram ainda que indivíduos criam, mantêm e comunicam seu *self* por meio de marcas e produtos, atrelando as características destas marcas e/ou produtos a si próprio, seu gênero, sua idade, sua idade ou seu status por exemplo. De forma intencional ou não, consciente ou não, as posses tanto contribuem para a formação da identidade de um indivíduo quanto a refletem. Para compreender o ser humano, o pesquisador precisa conhecer um fato básico do comportamento do consumidor: nós somos aquilo que consumimos (BELK, 1988). De acordo com Rossi *et al.* (2006), a relação entre as posses e os limites da identidade dos consumidores tem sido investigada

pela teoria da extensão do *self*, de acordo com a qual eles usam os seus bens como um meio de estender e reforçar o seu *self*.

Para Swaminathan, Page e Gürhan-Canli (2007, p.249), “a relação entre um consumidor e uma marca em termos da conexão entre o *self* do consumidor e o que a marca simboliza para ele” é chamada de “conexão com autoconceito”. O alto nível de conexão da marca com o autoconceito de um determinado consumidor favorece não apenas a criação de uma preferência deste pela marca (BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHEMIDT, 2007), mas também promove um melhor relacionamento e gera a tendência de o consumidor argumentar contra as informações negativas acerca da marca. Desta forma, tanto o autoconceito quanto a personalidade de marca influenciam na construção e na manutenção de relacionamentos (FOURNIER, 1998).

Aaker (1999) e Aaker (2007) também argumentam que a personalidade de marca tem capacidade de ser utilizada pelo consumidor para ele se autoexpressar e refletir seu autoconceito. Desta forma, quando comunicada de forma eficiente, a personalidade de marca afeta positivamente a atitude do consumidor em relação à marca. Assim, pode-se esperar que quanto maiores forem os valores de autoexpressão e a distinção da personalidade de marca, maior também será sua atratividade. E, quanto maior a atratividade promovida pela personalidade de marca, maior também será a identificação do público-alvo com a marca. E quanto maior a identificação, maior serão a lealdade e a tendência de realizar boca-a-boca positivo da marca (KIM; HAN; PARK, 2001).

Em uma pesquisa etnográfica com três anos de trabalho de campo, Shcoute e McAlexander (1995) realizaram entrevistas formais e informais, observações participantes e não-participantes com proprietários de motos Harley-Davidson. Para tanto, seguiram todo o processo de contextualização progressiva – de *outsiders* para *insiders* –, a fim conquistar maior acesso aos integrantes desta subcultura de *bikers*. Os pesquisadores encontraram um conjunto de valores abrangentes compartilhados na subcultura, considerados “religiosamente”, dentre os quais estão a liberdade pessoal e o machismo. Embora cada integrante possa ser interpretado individualmente de acordo com sua estrutura de vida, o consumo de produtos e acessórios com a marca Harley-Davidson é um comportamento que atende às necessidades impostas

por tais valores e pelo interesse de se expressar e se sentir parte desta subcultura. Também foi possível identificar um processo de transformação do *self*, que engloba as adequações do aspirante ao modo de pensar e agir do grupo de referência através de três etapas – experimentação da identidade; identificação e conformidade; e maestria –, fortalecidas pela socialização e pelo comprometimento.

Com o animismo e a antropomorfização das marcas, pode-se traçar um paralelo de que a personalidade da marca influencia na relação que o consumidor tem com ela. O animismo pode configurar-se pela antropomorfização; pela associação cognitiva ou afetiva a uma pessoa, seja ela um familiar ou uma celebridade; e pela contribuição ativa do marketing por meio de ações no mix de marketing que contribuam para a personalidade da marca e para os laços do relacionamento (FOURNIER, 1998).

Algumas marcas e seus respectivos traços de personalidade são recorrentemente citados na literatura de marketing, como Harley-Davidson (robusta), Nike (atlética), Hallmark (sincera), Wall Street Journal (competente), Tiffany (sofisticada), Marlboro (masculina), Apple (jovem) e Coca-Cola (autêntica) (AAKER, 1997; BELDONA; WYSONG, 2007). Marcas brasileiras também têm personalidades reconhecidas, como Havaianas (divertida) e Natura (sensível) (MUNIZ, 2005). Para que tal associação possa ser verificada, é preciso recorrer a ferramentas que realizem a mensuração da personalidade de marca.

2.3.2 Mensuração da Personalidade de Marca

A maior parte dos pesquisadores adota tanto a definição de personalidade quanto a escala de mensuração desenvolvidas por Aaker (1997). Até então, a personalidade era medida a partir de escalas idênticas às utilizadas pela psicologia – porém sem qualquer adaptação ao contexto de marcas – ou de técnicas *ad hoc*, como experiências em que os consumidores eram convidados a avaliar a personalidade da marca por meio de *checklists* e imagens de celebridades, por exemplo (AAKER; FOURNIER, 1995; AAKER, 1997).

Para garantir que a escala fosse confiável, válida e generalizável, a autora enviou 1.200 questionários (com 631 respostas) para uma amostra

representativa dos EUA. Cada questionário solicitava a avaliação de quatro marcas conhecidas referentes a 39 categorias utilitárias, simbólicas e utilitárias/simbólicas de produtos e serviços. A distribuição das marcas para cada questionário foi feita aleatoriamente a partir de quatro grandes grupos de nove marcas cada e uma em comum, totalizando 37, agrupadas por similaridade de perfil, conforme Figura 14. O questionário continha, para cada marca, 114 características em escala de semântica diferencial, as quais foram retiradas de uma lista original de 309 itens (AAKER, 1997).

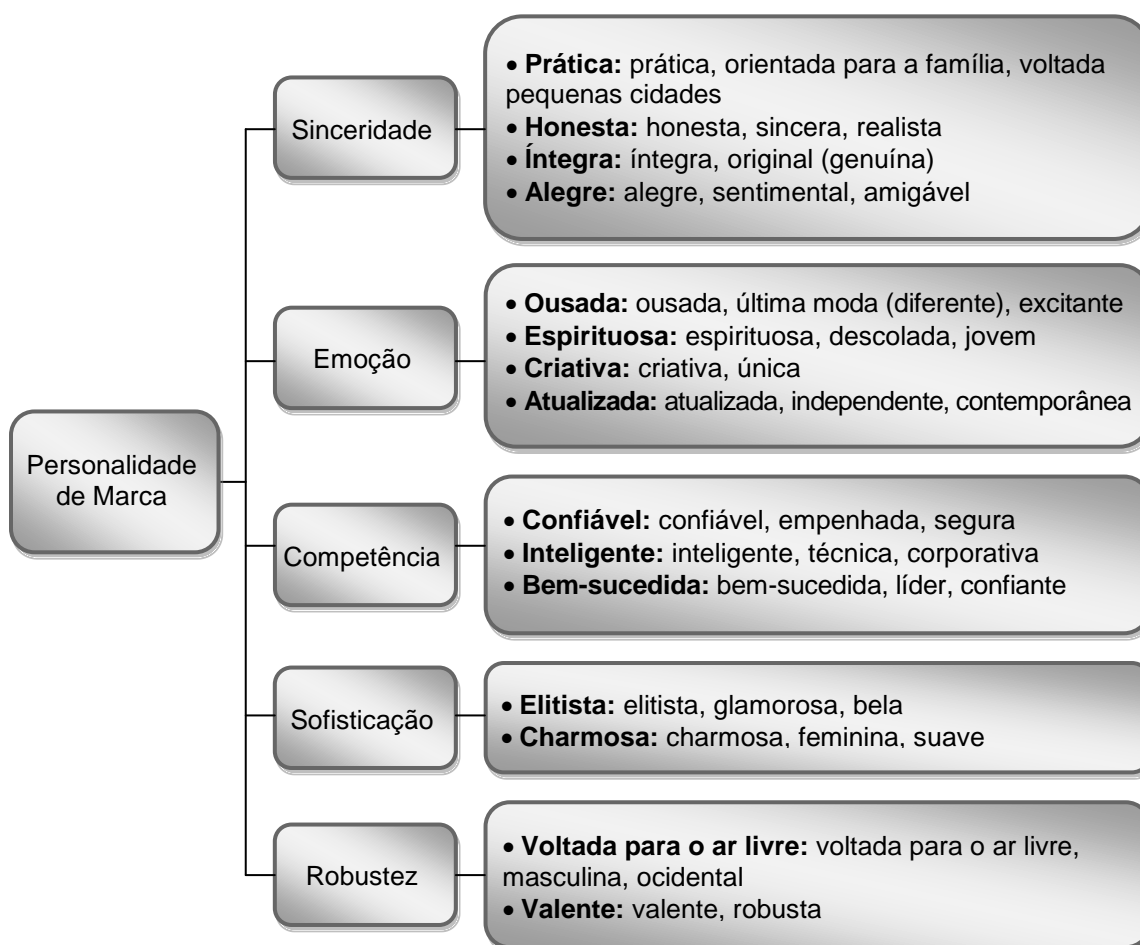
FIGURA 14 - Quatro Grandes Grupos de 10 Marcas



Fonte: adaptada de Aaker (1997, p.350) e traduzida pelo autor.

O grupo das cinco maiores dimensões de Aaker (1997) é diferente das originais propostas por Cattell. A redução das variáveis foi feita por meio de análise fatorial, e as cinco mais representativas estão representadas na Figura 15, juntamente com suas respectivas facetas (15) e seus itens (42), que indicam a textura e a percepção descritiva em relação à natureza e à estrutura dos Cinco Grandes.

FIGURA 15 - *Framework* de Personalidade de Marca



Fonte: adaptada de Aaker (1997, p.352) e traduzida pelo autor.

Após tal refinamento da escala, os resultados foram estatisticamente significantes e apresentaram boa adequação. Todavia, a própria autora ressalta a importância de se verificar a robustez de seu trabalho em contextos culturais diversos do pesquisado (AAKER, 1997). Assim, Aaker, Benet-Martínez e Garolera (2001) exploraram a referida escala de personalidade no Japão e na Espanha. Para tanto, as marcas utilizadas eram conhecidas pelos entrevistados em suas respectivas culturas e foram selecionadas conforme suas características eminentemente utilitárias, eminentemente simbólicas ou uma combinação destes aspectos. O resultado dos estudos indicou que as dimensões de personalidade na cultura norteamericana propostas por Aaker (1997) são semelhantes no Japão – exceto pelo fator Robustez, substituído por Tranquilidade – e na Espanha, onde Paixão entra no lugar de Competência e Robustez. Tais achados encontram respaldo nos comportamentos

psicoculturais de cada povo (americano: força, masculinidade; japonês: harmonia; espanhol: honra, comunicabilidade, sentimento, influência católica).

De modo similar, pesquisas realizadas na Coreia encontraram dimensões de personalidade comuns às dos Estados Unidos e outras únicas: Amabilidade Passiva (formada por aspectos como divertido, calmo, orientado para a família) e Ascendência/Domínio (combinação de inteligência, ousadia, grandeza), as quais podem ser explicadas em função da herança dos preceitos de Confúcio tanto na cultura, como fortes relações familiares, coletivismo e respeito pelas tradições, quanto na economia do país, como o paternalismo e o capitalismo (SUNG; TINKHAM, 2005).

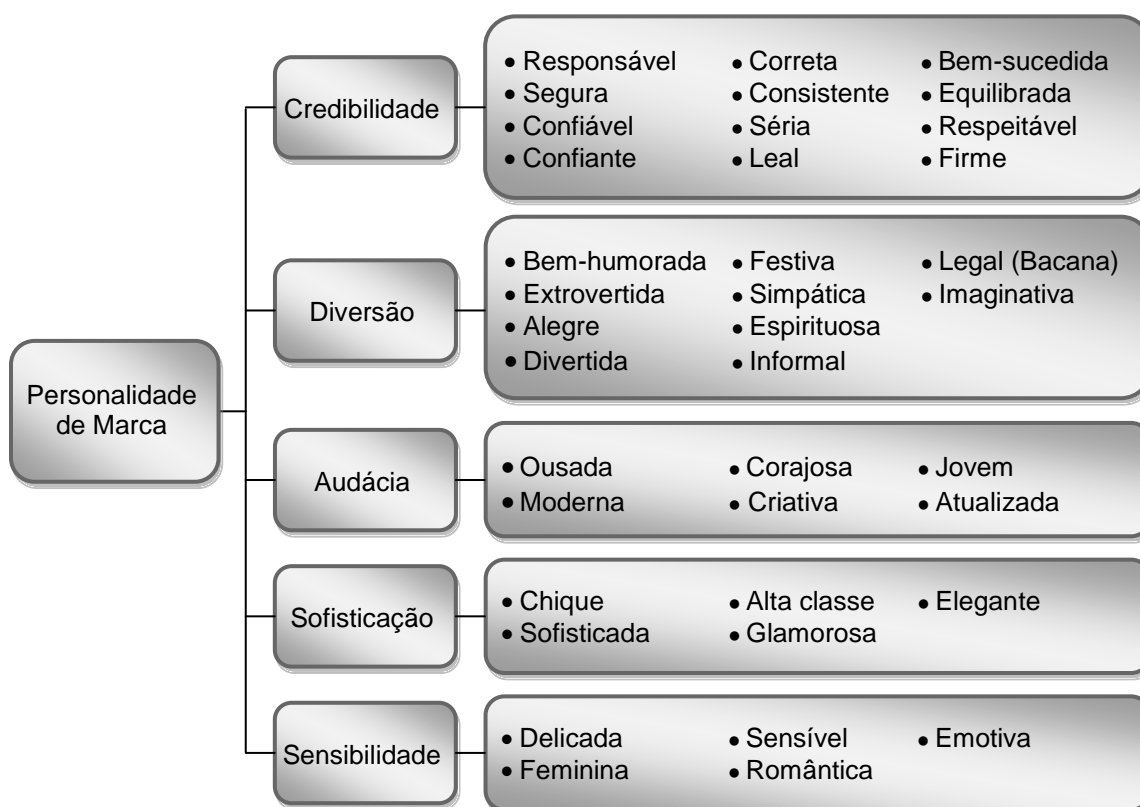
No Brasil, Muniz e Marchetti (2005) desenvolveram estudo semelhante, com vistas a encontrar o modelo culturalmente ideal para ser utilizado no país. Os procedimentos metodológicos seguidos pelos autores e consistentes com Malhotra (2001) podem ser divididos em oito etapas. Na primeira, foi feita a tradução reversa dos itens utilizados na escala de Aaker (1997) e nos itens totais que deram origem às escalas de Aaker, Benet-Martínez e Garolera (2001) para as pesquisas no Japão e na Espanha. Em seguida, realizou-se uma entrevista qualitativa com pesquisadores e profissionais de marketing, a fim de verificar a pertinência da escala original e a avaliação dos traços traduzidos para o português. Depois, foram somados os itens traduzidos, os dados da entrevista e outros termos de um dicionário de traços de personalidade, totalizando 174 características. Destes, chegou-se a uma lista com 87, cuja redução deu-se a partir de um corte no segundo quartil do conjunto classificado por 24 pesquisadores e profissionais de marketing de quatro estados brasileiros a partir de escalas de sete pontos, segundo a qual foi conferido 1 ponto para o item que não descrevesse a marca em nada e 7 para aquele que a descrevesse totalmente. Ao final, todos os traços obtiveram média acima de 5,00 (ponto na escala correspondente a “essa característica descreve a marca”).

A quinta etapa foi a coleta de dados em âmbito nacional junto a consumidores através de um site próprio, sendo, portanto, uma amostra por conveniência (MALHOTRA, 2001). Foram avaliadas 24 marcas de 12 categorias de bens e serviços, número considerado suficiente para conferir generalização e robustez ao modelo. Com o intuito de evitar a fadiga do

entrevistado, este era submetido à avaliação do grau de relação de uma lista de características com apenas duas marcas (sorteadas aleatoriamente), conferindo 1 ponto para a característica que não descrevesse a marca em nada e 10 para a que descrevesse totalmente. Como incentivo ao preenchimento do questionário, o consumidor concorria a vales-compra de R\$ 40. A fase seguinte consistiu da retirada dos cinco itens que obtiveram os maiores índices de “não sei” (ponto 11 da escala), a fim de que evitar traços incompreendidos ou com pouco poder de descrição, totalizando 82 características. Em seguida, foi feita uma análise fatorial exploratória para condensar as dimensões com perda mínima de poder de explicação (HAIR *et al.*, 2005) utilizando-se 2.604 cases (1.302 respondentes x 2 marcas). A oitava e última etapa referiu-se à avaliação das 24 marcas a partir das cinco escalas consolidadas (MUNIZ; MARCHETTI, 2005).

A correlação entre as variáveis e a adequação da análise fatorial à estrutura de dados apresentaram níveis adequados ($KMO = 0,979$, $\chi^2 = 110224,7$; $df = 3321$; $p < 0,001$) (HAIR *et al.*, 2005). O teste fatorial com rotação Varimax gerou cinco dimensões principais, carregadas por pelo menos cinco traços (com carga superior a 0,485) e que explicaram 46,75% da variância. Os Alfas de Cronbach das cinco dimensões variaram de 0,82 a 0,90, isto é, sempre superiores ao índice adequado de 0,70 (HAIR *et al.*, 2005), considerando um conjunto final de 38 traços, conforme Figura 16.

FIGURA 16 - Escala de Personalidade de Marca de Muniz e Marchetti (2005)



Fonte: adaptada de Muniz e Marchetti (2005, p.125).

A dimensão Sofisticação é a única que faz parte do modelo de todos os quatro contextos referenciados, havendo pequenas alterações nos traços que a compõe. Duas dimensões brasileiras encontram paralelo em contextos distintos: (a) Credibilidade tem similaridades tanto com a dimensão Competência (EUA e Japão) quanto com Sinceridade, comum aos outros três países, e (b) Audácia compartilha alguns traços (moderna, ousada, jovem) com a dimensão Emoção. Já as dimensões Diversão e Sensibilidade são exclusividade do modelo nacional e representam características e valores culturais intimamente ligados ao Brasil, cujo povo é notadamente festivo, simpático e espirituoso (MUNIZ; MARCHETTI, 2005). A Figura 17 resume os fatores dos estudos referenciados. O exame comparativo entre as dimensões de personalidade encontradas nos diversos contextos aponta similaridades e singularidades, de forma que a relevância do estudo de Muniz e Marchetti (2005) está em sua adaptação à cultura e ao contexto do Brasil.

FIGURA 17 - Fatores de Personalidade em Diferentes Contextos

| Estados Unidos | Japão | Espanha | Brasil |
|--|---|---|---|
| Sinceridade Emoção Competência Sofisticação Robustez | Sinceridade Emoção Competência Sofisticação Tranquilidade | Sinceridade Emoção Sofisticação Paixão | Credibilidade Diversão Audácia Sofisticação Sensibilidade |
| (AAKER, 1997) | (AAKER; BENET-MARTÍNEZ; GAROLERA, 1997) | (AAKER; BENET-MARTÍNEZ; GAROLERA, 1997) | (MUNIZ; MARCHETTI, 2005) |

Fonte: adaptada de Muniz e Marchetti (2005).

Apesar de largamente utilizada em todo o mundo, a escala de Aaker (1997) não é unanimidade. Azoulay e Kapferer (2003), por exemplo, criticam sua base teórica e a metodologia utilizada para sua construção. Primeiramente, eles argumentam que a escala contém pouca relação com os itens originais dos Cinco Grandes (Abertura, Consciência/Dependência, Extroversão, Afabilidade Estabilidade Emocional/Neuroticismo). Os autores denunciam ainda falhas na base conceitual do modelo, alegando que a definição de personalidade é demasiada abrangente, incluindo itens alheios aos previstos pela teoria da psicologia. Competência, por exemplo, refere-se à capacidade de realizar algo com propriedade. Todavia, para os autores, a definição de personalidade em psicologia exclui quaisquer itens ligados a cognição ou habilidade.

Características demográficas, como idade, gênero e classe social, também não fazem parte da personalidade e podem ser confundidas e interpretadas com componentes da imagem do público-alvo ou até ser valor de julgamento – como no caso do termo “feminino”. Destarte, a escala mediria até outras dimensões da identidade de marca, e o resultado da aferição seria a performance da marca e não sua personalidade (AZOULAY; KAPFERER, 2003). Autores como Bosnjak, Bochmann e Hufschmidt (2007) preferem a escala de Azoulay e Kapferer (2003) por considerarem-na “mais clara, precisa e baseada em noções contemporâneas de personalidade de marca” (BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007, p.306).

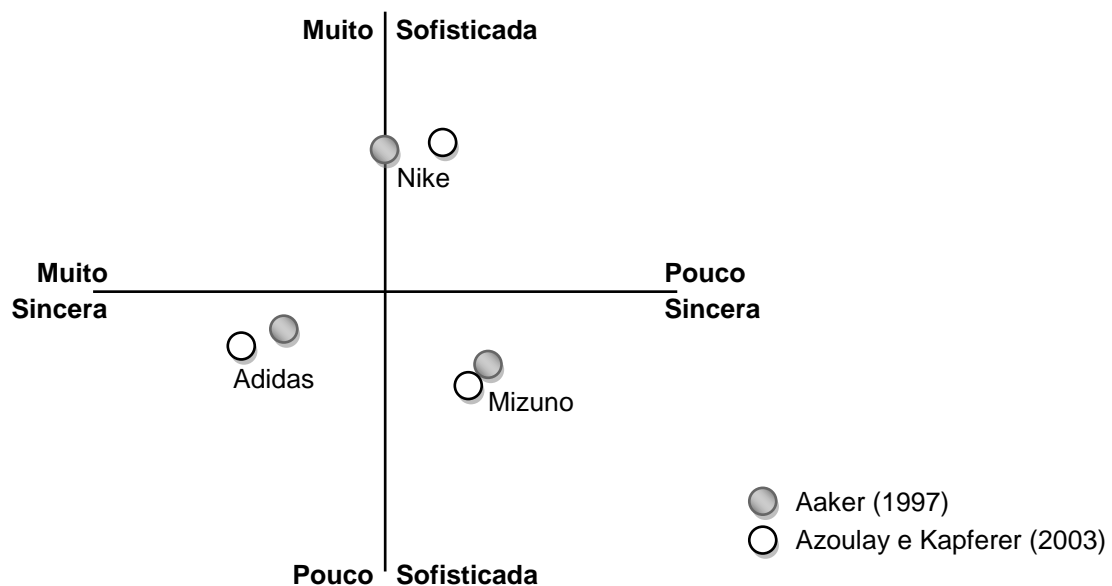
Além disso, Azoulay e Kapferer (2003) argumentam que a personalidade é um construto originado na empresa e, portanto, deve ser compreendido por seus gestores, e que replicações em outras culturas obtiveram baixo índice de confiabilidade (e.g. DAVIES; CHUN; VINHAS DA SILVA, 2001).

Em função das disparidades metodológicas e conceituais das escalas de Aaker (1997) e Azoulay e Kapferer (2003), Pontes e Parente (2008) elaboraram e implementaram uma pesquisa comparativa entre os modelos propostos. Para tanto, submeteram a 151 jovens entre 25 e 35 anos, praticantes e não-praticantes de esportes, dois questionários (um de cada escala) sobre as marcas Nike, Mizuno e Adidas, cujos traços de personalidade foram avaliados em escalas de sete pontos, variando de “muito similar” a “pouco similar”.

Os resultados de similaridade e de atributos foram agregados e cruzados, gerando mapas perceptuais bidimensionais de posicionamento das marcas de acordo com os dados de similaridades e, em seguida, com os fatores de cada questionário. Em seguida, verificou-se quais fatores ou grupo de fatores dos questionários de ambos os modelos representavam melhor o mapa perceptual de similaridade. Com a sobreposição de mapas de cada escala, demonstrado na Figura 18, Pontes e Parente (2008) concluem que os resultados obtidos a partir das escalas propostas são muito semelhantes, com o de Aaker (1997) sendo o que melhor descreve a essência da marca.

Sem que haja a pretensão de criar uma escala confiável, válida e generalizável, Keller e Richey (2006, p.74) indicam as perguntas normalmente feitas para que a personalidade de uma marca seja explorada: “Se uma marca fosse viva como uma pessoa, como ela seria? O que faria? Onde viveria? O que vestiria? Com quem falaria se fosse a uma festa (o sobre o que conversaria)?”.

FIGURA 18 - Sobreposição de Mapas Perceptuais de Posicionamento de Marcas a Partir das Escalas de Personalidade de Marca de Aaker (1997) e Azoulay e Kapferer (2003)



Fonte: adaptada de Pontes e Parente (2008).

A construção de uma personalidade de marca consistente pode representar ganhos estratégicos consideráveis, sobretudo na área de CIM. Destarte, torna-se fundamental compreender o âmbito da estratégia de CIM.

2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

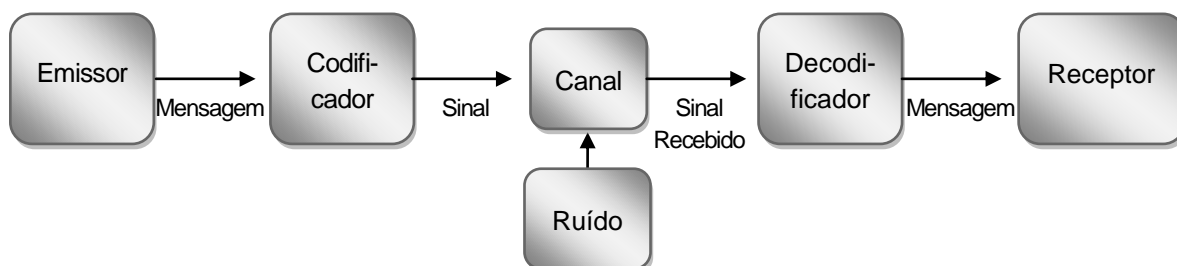
O desenvolvimento do conceito de comunicação como modelo matemático de transmissão de mensagens até o atual status da CIM nas empresas inicia esta seção para que, em seguida, sejam apresentadas a origem, a evolução, as ferramentas e a estratégia de CIM. Por fim, descreve-se o papel das agências de comunicação na CIM.

2.4.1 Conceito

A comunicação é a transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, de modo que ambos a compreendam do mesmo jeito (CHURCHILL; PETER, 2000). Esta e muitas outras definições de comunicação são derivadas do modelo criado em 1949 por Shannon e Weaver, que concebem a

comunicação como um modelo matemático de transmissão codificada de sinais por meio de um canal que serão decodificados por um receptor, podendo o processo sofrer influências que podem atrapalhar a comunicação pretendida, conforme demonstra a Figura 19 (SAMPAIO, 2001).

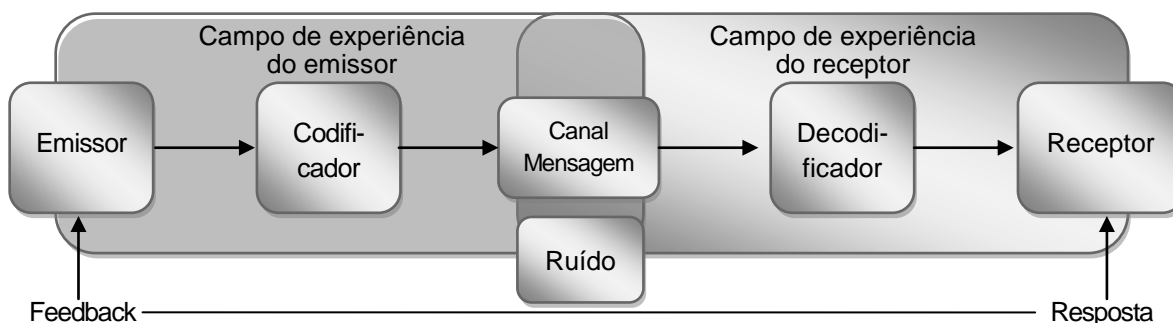
FIGURA 19 - Modelo Matemático de Comunicação



Fonte: adaptada de Shannon e Weaver (1949) e traduzida por Sampaio (2001).

Tal abordagem linear pode ser considerada simplista, uma vez que trata a informação como algo concreto, objetivo, e reduz a capacidade cognitiva dos agentes e de seu contexto cultural. A compreensão da comunicação como dialogia é uma alternativa que remonta à filosofia grega de Platão e Sócrates (SAMPAIO, 2001) e encontra respaldo em autores contemporâneos (DROBIS, 1998; KERR; SCHULTZ; PATTI, 2008). Wilborn Schram, em 1955, propôs um modelo em que não apenas considera as experiências dos agentes, como também a resposta do receptor e o *feedback* ao emissor, como pode ser vista na Figura 20 (BELCH; BELCH, 2001).

FIGURA 20 - Modelo do Processo de Comunicação



Fonte: adaptada de Belch e Belch (2001, p.139) e traduzida pelo autor.

A prática da comunicação em administração vem sendo feita há bastante tempo, a ponto de ter sido considerada por Jerome McCarthy um dos pilares da teoria dos 4 Ps, desenvolvida em 1960 (BARTELS, 1988), segundo a qual produto, preço e praça complementam o mix de marketing tradicional. O estudo da CIM, no entanto, é bastante recente, com seus primeiros cursos implantados em 1984 pela University of St. Thomas, em Minnessota, EUA (HUTTON, 1996), e seus trabalhos seminais publicados em 1991 por Caywood, Schultz e Wang (SCHULTZ; KITCHEN, 1997; YESHIN, 2003) e 1992 por Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (SWAIN, 2004). Sua recência garante-lhe o rótulo de teoria em desenvolvimento (KERR; PATTI, 2002; KITCHEN *et al.*, 2004a) e a falta de consenso entre pesquisadores e profissionais, inclusive no que diz respeito à sua condição – contribuição definitiva para o marketing, evolução natural da comunicação ou apenas um modismo – e até ao seu conceito (PHELPS; HARRIS; JOHNSON, 1996; KIM; HAN; SCHULTZ, 2004; SWAIN, 2004; AKEL SOBRINHO; CATTO, 2006; CORNELISSEN; CHRISTENSEN; VIJN, 2006; KERR; SCHULTZ; PATTI, 2008; KITCHEN; KIM; SCHULTZ, 2008).

Pettegrew (2001) cita diversas barreiras que dificultam a completa adoção da CIM pelas empresas, dentre as quais a mais importante é falta de apoio de executivos de alto escalão (SCHULTZ, 2001). Já Roznowski, Reece e Daugherty (2002) indicam a falta de uma profunda compreensão do processo e o foco no curto prazo como obstáculos à implantação da CIM, que é mais estratégica e orientada para o longo prazo. Outros empecilhos podem ser apontados, como disputas internas, brigas egocêntricas nas agências (DUNCAN; EVERETT, 1993), questões culturais e estrutura organizacional inadequada, em que as atividades concernentes à CIM são realizadas em departamentos separados, cada qual com responsabilidades e autoridades distintas (BOONE; KURTZ, 1995). Existe ainda uma relutância por parte das agências de propaganda, relações públicas e promoção de vendas, por exemplo, que temem corte de orçamento, perda de espaço e poder, assim como necessidade de abrir mão de sua expertise para ampliar sua gama de serviços (DUNCAN; EVERETT, 1993; SHIMP, 2010).

Para Swain (2004), além de poucas mudanças práticas terem acontecido em relação à troca da tradicional comunicação de massa pela CIM, a disciplina ainda carece de debates sobre questões de definição conceitual, lideranças,

melhores práticas, mensuração e compensação de serviços até que possa ser considerada madura. Todavia, o mesmo autor cita o aumento dos elementos consensuais e a crescente aceitação da CIM entre profissionais e acadêmicos como justificativas para a relevância do assunto. Embora ainda não seja uma teoria, a CIM vem conquistando significativos progressos científicos como conceito e disciplina, inclusive sendo abordado de alguma perspectiva por autores especialistas em marketing, como Belch e Belch, Kitchen, Kotler, Schultz e Shimp (SCHULTZ; KITCHEN, 1997, 2000), e empregado por um grande número de empresas (DUNCAN; EVERETT, 1993; PHELPS; HARRIS; JOHNSON, 1996; STEWART, 1996; KITCHEN; KIM; SCHULTZ, 2008) e agências de propaganda (SCHULTZ; KITCHEN, 1997; ROZNOWSKI; REECE; DAUGHERTY, 2002; KITCHEN *et al.*, 2004b; EAGLE; KITCHEN; BULMER, 2007), eliminando, pois, qualquer suspeita de modismo.

A CIM é um conceito, um método e um processo que envolve planejar, coordenar, implementar e avaliar estrategicamente os diversos elementos promocionais e atividades de marketing, bem como usar todos os pontos de contato da empresa com seus consumidores e outros *stakeholders* como canal para lembrar, informar, interagir e persuadir o público-alvo com clareza, consistência, sinergia e máximo impacto, de modo a criar valor, influenciar favoravelmente seu comportamento e nutrir o relacionamento ao longo do tempo (SCHULTZ, 1998; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2001; YESHIN, 2003; SCHULTZ; SCHULTZ, 2004). Para Keller (2001a, p.819), é o meio pelo qual “as empresas tentam informar, persuadir, incitar, e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre as marcas que vendem”.

A integração da comunicação faz com que, na prática, os pontos positivos de alguns elementos possam compensar as fraquezas de outros (KITCHEN *et al.*, 2004a), fato já comprovado por meio de estudos empíricos (PRASAD; SETHI, 2009). Em outras palavras, “a combinação de múltiplos métodos pode gerar resultados de comunicação mais positivos do que o uso individual ou descoordenado das mesmas ferramentas” (SHIMP, 2010, p.9) e com custos reduzidos (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986). Trabalho de Grace e O’Cass (2005, p.113) relata que “comunicações controladas e nomes de marcas precisam trabalhar em conjunto para maximizar e conquistar consistência na

comunicação de imagem de marca, a fim de invocar atitudes positivas no público-alvo”.

Duncan (2002) *apud* Kitchen *et al.* (2004a, p.22) define CIM como:

Um processo para gerenciar relacionamentos com o consumidor que gera valor para a marca. Mais especificamente, é um processo interdisciplinar para criar e nutrir relacionamentos rentáveis com clientes e *stakeholders*, controlando ou influenciando estrategicamente as mensagens enviadas a estes grupos e incentivando o diálogo com eles.

Para Kotler e Keller (2006), as atividades de CIM ajudam na construção de equidade de marca ao criar conscientização e despertar positividade emocional e/ou cognitiva sobre ela, vincular as associações corretas à sua imagem na memória do público-alvo, assim como facilitar uma conexão mais forte com o consumidor. Kapferer (2003) aponta a CIM como requisito à perenidade da marca e também identifica a associação da comunicação com o nível de inovação da empresa como uma poderosa combinação, capaz de criar valor agregado e barreiras à entrada de concorrentes. Além disso, parece consenso entre os autores a afirmativa de que a CIM é primordial para a construção e a identificação da personalidade de marca (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003).

Madhavaram, Badrinarayanan e McDonald (2005) indicam ainda que a cultura organizacional orientada para a identidade de marca e o apoio dos diretores à identidade de marca favorecem a um programa de CIM mais sinérgico, isto é, consistente, interativo e complementar. Por conseguinte, a empresa obterá melhores resultados de equidade de marca.

2.4.2 Origem

Não obstante a falta de consenso nesse quesito, parece indiscutível que diversos fatores contribuíram para que a gestão da comunicação passasse a ser feita de maneira a integrar suas atividades. Schultz (1998, 2001) aponta a demanda de altos executivos por programas de comunicação mensuráveis e mais eficientes, mas destaca o desenvolvimento das tecnologias de informação como grande divisor de águas no processo comunicacional do século XXI, quando a interatividade e o poder nas mãos dos consumidores irrompem uma

abordagem reversa do sistema tradicional de comunicação de marketing. Nela, o conceito de comunicação como diálogo faz-se presente (DROBIS, 1998; KERR; SCHULTZ; PATTI, 2008), de forma que as empresas deixam de ser emissoras primárias e passam a escutar e responder seus consumidores-alvos, os quais devem ser o ponto de partida de todo o planejamento de comunicação.

Essa mesma evolução tecnológica ainda é capaz de colaborar no desafio de encontrar métodos de mensuração dos resultados das ações de CIM, reconhecida fragilidade do setor (KERR; PATTI, 2002; WITKOSKI, 2003). Além do mais, mesmo se as mensagens forem propositadamente descoordenadas ou enviadas por fontes diversas em momentos distintos, os consumidores integrá-las-ão em suas mentes, talvez de maneira negativa e/ou nunca considerada pelo emissor (MORIARTY, 1994; SCHULTZ, 1996, 2001). Assim, para não perder eficiência, o planejamento de comunicação deve ser inevitavelmente integrado.

Para Gonring (2001), existem megatendências que colocam os preceitos da CIM como fundamentais para a estratégia de negócios, dentre as quais se destacam a globalização, que cria a necessidade de estratégias de comunicação consistentes cultural e economicamente em níveis local e global, e a tecnologia, cujos progressos limitam as vantagens competitivas, antes perenes; aumentam o poder dos concorrentes, facilitando o acesso à estratégia (ou pelo menos parte dela) e a outras informações corporativas por meio de *websites*; municiam os consumidores com informações, permitindo-lhes pesquisar pela internet, em nível global e tempo real, atributos das ofertas, produtos substitutos e preços; favorecem os métodos de comunicação bilateral e de administração de relacionamentos com os consumidores por meio de tecnologias da informação. Gonring (2001) e Raaij, Strazzieri e Woodside (2001) citam ainda a necessidade de se colocar o consumidor no centro das estratégias de negócio, bem como de construir e reforçar a lealdade do consumidor por meio do instrumental do marketing de relacionamento. As sucessivas interações oferecem subsídios para que a empresa personalize futuras comunicações, crie valor e enriqueça os relacionamentos (DAY; MONTGOMERY, 1999).

Cornelissen, Christensen e Vijn (2006), apesar de suas críticas quanto à magnitude da capacidade contributiva da CIM em outros artigos, estabelece a

disciplina como resposta às condições mercadológicas emergentes, tais quais a paridade de produtos, a competição acirrada e o crescimento do poder de varejistas. Outras situações têm efeito mais incisivo sobre as atividades de comunicação propriamente ditas, como crescimento de aglomerações de comunicações de marketing, audiência apática, multiplicação de mídias, decréscimo na credibilidade das mensagens, aumento de custo e redução da eficiência de comunicações em mídias de massa, fusões e compras de agências de comunicação de marketing, aumento de audiência em veículos fragmentados e o advento de novas tecnologias de comunicação.

Yeshin (2003) lista as justificativas para o imperativo de crescimento da CIM apontadas em estudos de Duncan e Everett (1993), Yeshin (1996), Schultz e Kitchen (1997), Grein e Ducoffe (1998), Kitchen e Schultz (1999), dentre as quais se destacam:

a) Maior sofisticação do cliente: a melhora progressiva dos níveis educacionais fez com que a passividade do consumidor (e telespectador, e ouvinte, e leitor) ficasse relegada aos anos 1960. Hoje e cada vez mais o consumidor busca informações antes de tomar decisões, de maneira que isso potencializa não apenas o seu poder de barganha, mas também sua capacidade de agir mais racionalmente frente aos estímulos de comunicação.

b) Mutação dos canais de mídia: até meados do século XX, TV, rádio e impresso eram praticamente os únicos veículos de comunicação disponíveis. As reduções no custo de produção proporcionadas pelo avanço da tecnologia abriram espaço para a segmentação dos veículos de massa e a consequente especialização do conteúdo, diluindo a audiência. Esse mesmo salto tecnológico possibilitou, dentre outras inovações, o nascimento da internet e a difusão da telefonia celular, fatos que modificaram definitivamente o hábito dos consumidores e, por conseguinte, a forma de interagir e estabelecer comunicações com eles (EAGLE; KITCHEN, 2000). Aliás, os consumidores não só podem escolher entre uma crescente gama de canais e veículos de comunicação, mas também podem eles mesmos criar e direcionar suas próprias mensagens de forma rápida e barata, seja por blogs, redes sociais ou por SMS, por exemplo. Além do mais, a complexidade

comunicacional aumenta com o advento de novas mídias, porque a tendência é a convergência de canais (SCHULTZ, 2001) e não a substituição dos mais antigos.

c) Desilusão com a propaganda e com as agências de propaganda: a sofisticação do consumidor, a mudança de seu hábito de busca por informações e o excesso de propagandas nos canais de comunicação fizeram com que esta ferramenta perdesse apelo junto ao público-alvo e, por conseguinte, tivesse seu poder reduzido. Paralelamente, as agências de propaganda foram sendo gradativamente substituídas por consultores no tocante à elaboração de estratégias de CIM.

d) Ineficiência do custo-benefício da propaganda tradicional: a diluição da audiência causada pela fragmentação das mídias reduziu a capacidade da propaganda em atingir a maior parte de um determinado público-alvo de uma só vez. Para que isso seja possível com essa mesma ferramenta, a verba necessária é cada vez maior. Com isso, muitos empresários estão apostando em novas fontes de comunicação de marketing para a consecução de seus objetivos promocionais.

e) Desenvolvimento acelerado do marketing de banco de dados e do marketing direto: o cadastro de clientes em bancos de dados permite a criação de campanhas promocionais que atinjam os clientes de forma direta, individualizada, mensurável e economicamente mais vantajosa.

f) Escalada da concorrência por preço: a similaridade entre a capacidade produtiva e os níveis tecnológicos das empresas faz com que a qualidade dos produtos ofertados seja também bastante parecida. Logo, a batalha tende a ser cada vez maior em termos de preço. Com isso, o foco foi voltado para a geração de diferenciação por meio dos vários instrumentos da CIM.

A ineficiência da propaganda tradicional, de massa, usada exclusiva e isoladamente, encontra respaldo em Belch e Belch (2001), que relatam a mudança do investimento em mídia em direção a outras ferramentas de comunicação, como promoções de venda orientadas para consumidores e intermediários, e em Hutton (1996, p.156), que afirma:

A indústria da propaganda, como um todo, precisa utilizar todas as mídias disponíveis, métodos e tecnologias para encontrar soluções de comunicação – não propaganda – para problemas e oportunidades de comunicação de marketing.

2.4.3 Evolução

Autores como Schultz e Shimp (STEWART, 1996; KITCHEN *et al.*, 2004a) destacam que o processo de integração da comunicação de marketing deve ser “de fora para dentro”, ou seja, inicia-se com a avaliação do público-alvo, e, somente em seguida, os tipos de abordagens, as mensagens e os veículos ideais para o desenvolvimento de um programa de comunicação eficiente e persuasivo são decididos. Trata-se, portanto, da legitimação da CIM por meio da aplicação do conceito de orientação para o mercado, isto é, do foco no consumidor. A Figura 21 descreve um processo dinâmico e circular que cria valor por meio de vendas, lucros e equidade de marca, ao mesmo tempo em que permite a obtenção, a manutenção e o crescimento da carteira de clientes.

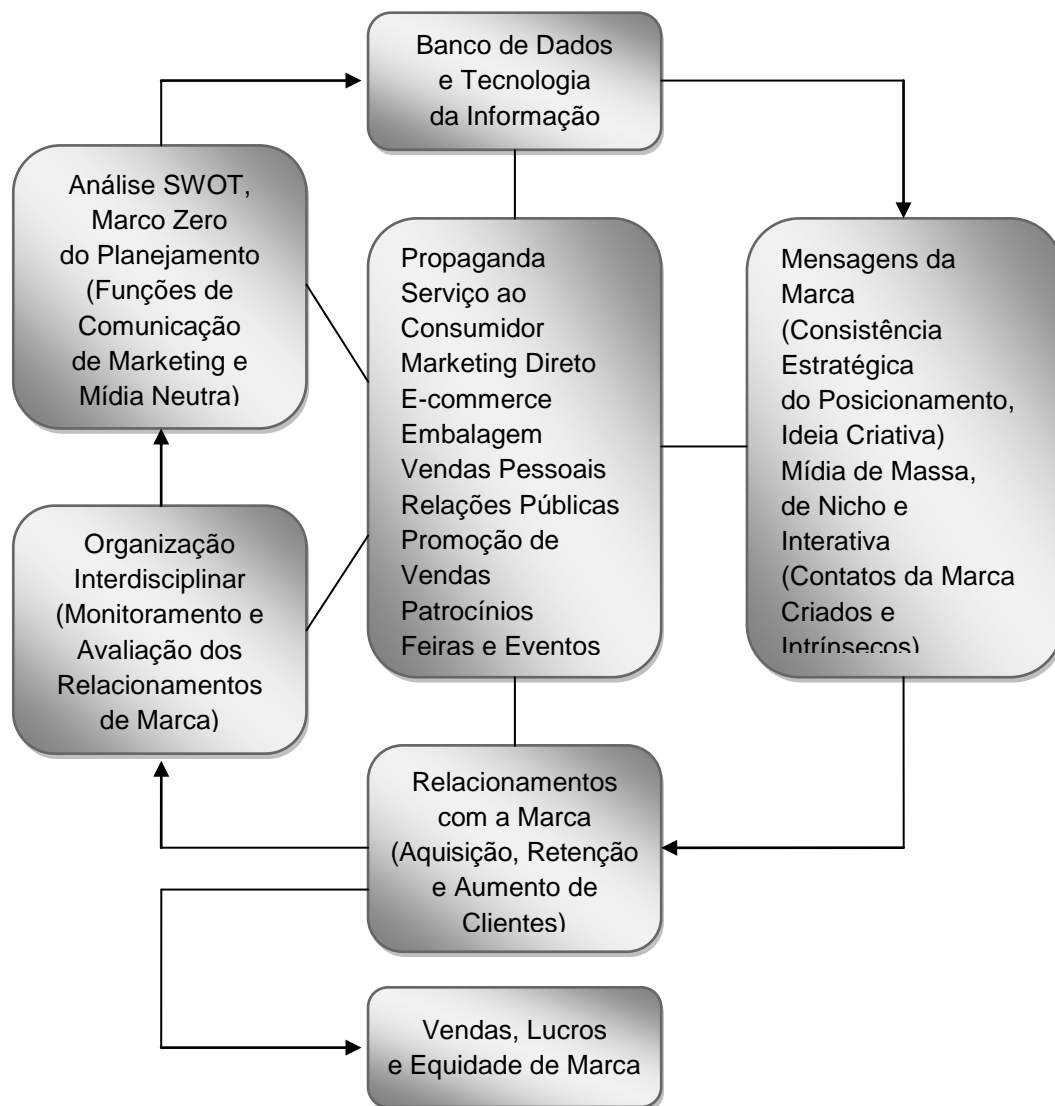
Yeshin (2003, p.282) acredita que:

Fundamental para a questão é o fato de que o consumidor não vê propaganda, relações públicas, promoções de vendas e outras técnicas de comunicações de marketing como componentes isolados e divisíveis. Na qualidade de receptores de uma variedade de mensagens de uma faixa igualmente ampla de origens, eles constroem uma imagem da empresa e de seus serviços – favorável ou desfavorável. No que lhes concerne, a origem da mensagem não é importante. Eles estarão mais interessados no conteúdo.

Schultz (1998) e Kitchen *et al.* (2004a) atentam para o fato de que, para ter um papel realmente contributivo, a CIM não pode ser apenas uma justaposição de elementos do mix promocional ou a coordenação de atividades comunicacionais em todos os tipos de mídia disponíveis com o intuito de promover uma mensagem uníssona. Mais do que isso, ela deve deixar se der um simples componente promocional tático para se transformar em um parceiro estratégico do negócio (SCHULTZ, 2001; WITKOSKI, 2003; SCHULTZ; SCHULTZ, 2004). Afinal, “somente comunicações integradas de marca estrategicamente orientadas podem ajudar os negócios a ascender no mundo altamente competitivo do século XXI” (KITCHEN *et al.*, 2004a, p.28). Para tanto, o planejamento dos processos de CIM deve ser compreensível,

flexível e de alta qualidade, e suas atividades devem ser direcionadas a cinco dimensões: ativos de mercado e expectativas financeiras; conectividade com consumidores e *stakeholders*; consistência estratégica; integração interfuncional; comprometimento com os recursos de CIM (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

FIGURA 21 - Modelo do Processo de CIM de Duncan (2002)



Fonte: adaptada de Kitchen *et al.* (2004a, p.4) e traduzida pelo autor.

Schultz, Tannebaum e Lauterborn (1993) argumentam que a área de comunicações será, cada vez mais, a única oportunidade de obter vantagem competitiva. Se todas as outras coisas forem semelhantes, então é o que as pessoas pensam, sentem e acreditam sobre um produto e seus concorrentes

que será importante. Se os produtos alcançarem paridade ou comparabilidade em termos puramente funcionais, então os consumidores usarão as diferenças perceptuais para discernir as marcas. E isso só será possível com campanhas de comunicação de marketing sustentadas e integradas.

Para Drobis (1998), a CIM deve superar o marketing no sentido de atender todas as demandas em que a comunicação seja um fator crítico de sucesso, como nas relações com funcionários, investidores, consumidores, governo e nas situações de crise e risco. Outra demanda inevitável é a divulgação de canais próprios para o *feedback*, permitindo assim a interatividade e o diálogo de longo prazo com a audiência.

A Figura 22 mostra os estágios de desenvolvimento da CIM em uma empresa. No primeiro deles, localizado na base da pirâmide, o marketing é feito “de dentro para fora” (KITCHEN *et al.*, 2004a, p.27), ou seja, com pouco ou nenhum foco no cliente. A integração da comunicação de marketing refere-se tão somente ao planejamento de mensagens uníssonas. Esta situação é considerada por Kitchen *et al.* (2004a, p.28) “nada mais do que uma miopia em comunicação de marketing”. O estágio seguinte representa o primeiro passo para uma orientação para o marketing, isto é, a empresa começa a considerar os interesses dos clientes sobre o que, quando, onde e por que ver ou ouvir determinada mensagem. Tal etapa caracteriza-se pela coleta de grande quantidade de informações sobre seus consumidores, as quais são utilizadas pela organização em comunicações de marketing e avaliações.

O terceiro estágio caracteriza-se pela administração de fontes acessíveis de dados e pela construção de bases de dados segmentadas globalmente. Os dados são incorporados de forma eficaz ao planejamento de comunicação e à implementação para transformar dados de consumidores em conhecimento sobre eles. No último estágio, representado no topo da pirâmide, as empresas monitoram constantemente a performance das comunicações de marketing sob uma perspectiva de retorno sobre investimento – ROI.

FIGURA 22 - Estágios de Desenvolvimento da CIM



Fonte: adaptada de Kitchen *et al.* (2004a, p.26) e traduzida pelo autor.

Os estágios 3 e 4 representam uma integração que transcende à justaposição de elementos de comunicação. Nesta fase, já são feitos investimentos em bancos de dados segmentados e na reestruturação organizacional com vistas a regular o foco no consumidor. Para Kitchen *et al.* (2004a), apenas nestas fases a CIM é capaz de oferecer uma contribuição estratégica.

2.4.4 Ferramentas

Diversos autores, como Perreault Jr. e McCarthy (2000), Belch e Belch (2001), estabelecem rótulos e classificações semelhantes para as ferramentas de CIM, sem que haja, todavia, consenso nem mesmo exclusividade entre as categorias. Kotler (1999), por exemplo, enquadra feiras e convenções em promoção de vendas e em vendas pessoais, assim como considera displays em pontos de venda como propaganda, enquanto Koekemoer (2004) julga ser um tipo de promoção de venda. Neste estudo, serão delimitadas seis categorias de instrumentos comunicacionais: Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas (RP), Vendas Pessoais, Marketing Direto, Eventos & Experiência e Marketing Interativo (BELCH; BELCH, 2001; KOTLER; KELLER, 2006). A Figura 23 demonstra as principais ferramentas de cada categoria.

FIGURA 23 - Ferramentas da CIM



Fonte: adaptada de Belch e Belch (2001), Kotler e Keller (2006).

Keller (2001a) reconhece que a grande quantidade de meios e veículos de comunicação faz com que a elaboração de um programa de CIM seja um desafio. Para Shimp (2010), não existe um mix ideal de ferramentas de CIM, pois sua combinação produz sinergia, o que impede a mensuração exata de resultados isolados. A escolha das ferramentas e da intensidade de sua utilização pode ser feita em função da natureza de mercado (B2B ou B2C), do produto, do objetivo, do prazo (curto, médio ou longo prazo), do estágio do ciclo de vida do produto, do processo de decisão de compra, da curva de adoção, dos canais de distribuição e da verba disponível (BOONE; KURTZ, 1995; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2001; KOTLER; KELLER, 2006; SHIMP, 2010).

2.4.4.1 Propaganda

Propaganda é um substantivo derivado de *propagare*, do latim, propagar, difundir (JOWETT; O'DONNELL, 2006). Em marketing, é a principal ferramenta

(SHIMP, 2010) e uma das mais visíveis manifestações da CIM (KOEKEMOER, 2004), sendo conceituada como “uma forma paga e impessoal de comunicação sobre uma organização, produto, serviço ou ideia de um anunciante identificado” (BELCH; BELCH, 2001, p.15), cuja mensagem geralmente é transmitida por algum veículo de comunicação impressa ou eletrônica. Solomon (2008, p.43) ressalta ainda que, sendo os produtos criados para satisfazer necessidades, a propaganda ajuda a comunicar tal disponibilidade e representa, portanto, um serviço relevante para o consumidor, “pois as informações que ela proporciona reduzem o tempo de procura”.

Brierley (2002) e Pinho (2005) definem a propaganda como uma atividade capaz de aprimorar a imagem da empresa anunciante e gerar equidade de marca por meio da persuasão e da modificação de opiniões, atitudes e sentimentos do público receptor. Aliás, os sentimentos despertados por um comercial, que variam desde a repulsa até a felicidade, podem ter efeito direto sobre as atitudes em relação à marca (SOLOMON, 2008).

A propaganda desempenha cinco funções relevantes para os objetivos organizacionais: informar, persuadir, lembrar e aumentar o conhecimento, agregar valor e contribuir com os demais esforços da empresa (SHIMP, 2010). Segundo Koekemoer (2004), seus resultados podem ser diretos (gerar experimentação de lançamento) ou indiretos (gerar conhecimento de marca do produto em lançamento). Dentre seus benefícios estão a relação custo-benefício para comunicação com audiências geograficamente dispersas; o poder de penetração, frequência e alcance; a capacidade de criação de imagem de marca e de apelos simbólicos (CHURCHILL; PETER, 2000; BELCH; BELCH, 2001; OGDEN, 2004; KOTLER; KELLER, 2006).

Empresas que prestam serviços (ensino, telecomunicações) ou vendem produtos diretamente ao consumidor final, como bens duráveis (automóveis, eletrodomésticos) e produtos embalados (alimentos, artigos de limpeza), são grandes anunciantes (SHIMP, 2010). Pinho (2005) classifica a propaganda como institucional, corporativa, religiosa, social e sindical, cada uma indicada para determinados objetivos de comunicação e marketing (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000), mas ela também pode ser qualificada conforme os objetivos, a área de abrangência, as mídias usadas e os públicos-alvo (KOEKEMOER, 2004).

No contexto de serviços, segundo Grace e O’Cass (2005), na tentativa de tangibilizar a oferta do produto, as propagandas retratam imagens que refletem a experiência do serviço como um todo, tendo assim um efeito direto sobre as expectativas dos consumidores do serviço pré-compra.

2.4.4.2 Promoção de Vendas

A promoção de vendas faz uso de instrumentos como sorteios, brindes e descontos como o objetivo de estimular interesse, experimentação e compra tanto por parte do consumidor final, quanto por intermediários e equipes de venda (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). Normalmente são utilizadas para acentuar a efetividade de outros esforços da CIM, como propaganda, em curto prazo, potencializando os resultados desejados, notadamente o aumento da quantidade e da frequência das vendas (KOTLER, 1999).

Diferente da propaganda, que pode gerar e aumentar conhecimento de marca, e da venda pessoal, que tem papel importante no processo de coleta de informações, a promoção de venda atua diretamente na área do comportamento ao modificar a relação preço/valor de uma dada oferta, seja reduzindo o preço ou agregando valor. Isto é, ao invés de promover o conhecimento de determinado produto e aguardar ação por parte dos consumidores, ela oferece melhor custo-benefício para a compra, afetando diretamente as etapas de decisão e de compra, o que lhe confere a condição de oferecer resultados mais imediatos (SCHULTZ; ROBINSON; PETRISON, 1998). Por isso e pelo fato de ser facilmente vinculada a outras ferramentas de comunicação (CHURCHILL; PETER, 2000), é comum que a promoção de vendas seja usada em determinadas situações, como no lançamento de produtos novos ou melhorados, para aumentar a distribuição de novos tamanhos e formatos, gerar experimentação, atrair novos clientes, recompensar clientes fieis e aumentar a taxa de recompra (KOEKEMOER, 2004; KOTLER; KELLER, 2006).

Sua proporção em relação à propaganda tem aumentado nos últimos anos, basicamente por oferecer melhor resultado de vendas em curto prazo em mercados altamente competitivos, com disputa acirrada em função do preço.

Entretanto, seu uso demasiado pode culminar em efeitos bastante negativos. Além da depreciação da marca pelo consumidor, pode ocorrer declínio da lucratividade em função principalmente de dois fatores: o primeiro é o chamado efeito “prisoneiro”, segundo o qual o consumidor efetua compras somente quando estimulado; o segundo é que a redução do preço de venda pode impelir os clientes atuais a antecipar suas compras ou fazer estoque e, assim, deixar de pagar o valor integral (CHURCHILL; PETER, 2000; KOEKEMOER, 2004; KOTLER; KELLER, 2006).

A fim de proporcionar uma compreensão mais abrangente do que uma simples ferramenta tática e de curto prazo, Schultz, Robinson e Petrisson (1998, p.7) propõem que a promoção de vendas seja conceituada como sendo “atividades de comunicação e marketing que mudam a relação preço/valor de um produto ou serviço percebida pelo alvo, assim gerando vendas imediatas e alterando o valor da marca no longo prazo”. Para estes autores, dependendo da situação, do tipo de promoção e do mercado-alvo, as promoções de vendas também podem oferecer efeitos positivos para a marca ao longo do tempo.

2.4.4.3 Relações Públicas

Muitos acadêmicos e pesquisadores de Relações Públicas (RP) manifestaram-se contrariamente à adoção da CIM por acreditarem que o papel a ser desempenhado pela RP nessas condições seria muito restrito, o que demonstra uma clara incompreensão do conceito (DROBIS, 1998). De acordo com Moriarty (1994), as discussões acerca do assunto abordaram não apenas o que o marketing aprendeu com a RP, mas também qual das duas disciplinas deveria seguir ou ser seguida. O mais importante, no entanto, é compreender que a teoria de “RP está particularmente alinhada com o foco e os objetivos da CIM e tem muito para contribuir e se beneficiar com o pensamento da CIM” (MORIARTY, 1994, p.43). Com a união de todos os tipos de comunicação, é possível desenvolver programas de comunicação mais eficientes e colaborar para a preservação da reputação da empresa (DROBIS, 1998).

Relações Públicas consistem em atividades de relacionamento da empresa com seus públicos-chave – como funcionários, acionistas, intermediários, sociedade, governo e mídia –, de modo a promover e proteger a imagem corporativa ou de seus produtos, influenciar grupos-alvo específicos e oferecer demais suportes às decisões institucionais por meio de assessoria de imprensa, comunicação corporativa, eventos, palestras e até lobbies (MORIARTY, 1994; KOTLER; KELLER, 2006). Para Boone e Kurtz (1995), trata-se de um canal de comunicação indireta, cujo objetivo é construir uma imagem positiva de todas as partes da corporação para seus diversos públicos. Na prática, sua perspectiva holística contribui para evitar a miopia de não considerar o consumidor em primeiro lugar, causada muitas vezes pelos esforços de venda de curto prazo (GONRING, 1994).

Para Kunsh (2002), a função estratégica de RP é identificar todos os públicos, integrá-los ao planejamento da empresa, antecipar as reações destes públicos e da opinião pública em relação à organização e desenvolver planos de comunicação para enfrentar as adversidades e resguardar a reputação institucional. Nesse sentido, o fortalecimento da sociedade civil, a disseminação de organizações não governamentais e a valorização do terceiro setor criam condições para a crescente importância das RP, inclusive por seu poder de mediar conflitos e promover a cidadania empresarial (KUNSH, 2002). Outros objetivos de RP são listados por Kotler e Keller (2006): apoiar o lançamento e o reposicionamento de produtos, captar interesse por uma categoria de produto, influenciar grupos-alvo específicos, construir uma imagem corporativa que seja refletida favoravelmente nos produtos.

Além da utilização de pesquisas e auditorias para que as opiniões e os anseios dos públicos sejam conhecidos (KUNSH, 2002), outra importante ferramenta de RP é a publicidade, que se difere da propaganda pelo fato de não ser paga, nem ser controlável pela empresa. Seu grande diferencial é ter mais credibilidade junto à audiência, uma vez que a sociedade tende a ser mais receptiva a informações advindas de fontes idôneas e sem o viés comercial (CHURCHILL; PETER, 2000; BELCH; BELCH, 2001). Aliás, credibilidade é a sustentação das relações públicas (LORDAN, 2003). É por isso que o profissional de RP baseia suas atividades em sua habilidade de conquistar e administrar endossos de terceiros por meio de técnicas de

relações com a mídia, bem como na comunicação em mão dupla e de longo prazo, cujo objetivo é construir relacionamentos com seus diversos públicos (DROBIS, 1998; KUNSH, 2002).

2.4.4.4 Vendas Pessoais

Esta categoria refere-se ao processo de venda realizado em nível interpessoal, isto é, com interação entre um ou mais vendedores com um ou mais compradores. Trata-se da forma mais antiga de comercialização (BOONE; KURTZ, 1995; KOTLER; KELLER, 2006). Dentre suas principais atividades estão o planejamento das vendas, o atendimento a clientes atuais, a busca por clientes potenciais, o treinamento da equipe de vendas, o gerenciamento de informações e do *feedback* dos clientes (CHURCHILL; PETER, 2000).

Quanto maior a complexidade do produto ou serviço a ser vendido, maior a relevância da força de vendas para o sucesso da empresa. Por estar em contato direto com o público-alvo, os vendedores têm oportunidade de oferecer respostas imediatas às demandas, de argumentar e até de customizar a mensagem, o prazo de entrega, as condições de pagamento, toda a oferta, enfim, em tempo real, conforme o andamento da negociação, os interesses e as possibilidades do comprador potencial (CHURCHILL; PETER; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2001).

Não obstante, os altos custos envolvidos (salário, comissões, despesas de viagem) fazem com que as empresas exijam altos níveis de produtividade e até apostem em métodos alternativos de venda, como o marketing direto (KOTLER; KELLER, 2006). Por outro lado, estudos como o de Kumar, Venkatesan e Reinartz (2008) mostram que campanhas de vendas pessoais baseadas nos interesses do consumidor – e não nos produtos que cada vendedor precisa vender – obtêm melhores lucros e retornos sobre investimento.

2.4.4.5 Marketing Direto

Marketing direto é a utilização de canais de comunicação e venda que chegam ao consumidor sem passar por intermediários de marketing (KOTLER; KELLER, 2006), estimulando uma resposta e/ou uma ação, notadamente a compra de algum artigo ou serviço (BELCH; BELCH, 2001). Suas técnicas de comunicação eliminam a necessidade de encontros interpessoais e possibilitam a resposta – imediata ou não – do consumidor por algum canal de comunicação, seja por telefone, correio ou, especialmente, pela internet, que potencializou a interatividade e a construção de relacionamentos entre as empresas e seus públicos (PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000).

Os avanços tecnológicos, a queda dos investimentos em comunicação, a globalização, o enfraquecimento da propaganda e a proliferação dos veículos de comunicação, dentre outros aspectos, favorecem não apenas a integração das estratégias de comunicação, mas também a aplicação de recursos em marketing direto e atividades de marketing de banco de dados (KOTLER, 1999; CALDEYRA, 2003; YESHIN, 2003).

Sob o ponto de vista do consumidor, a redução do tempo livre, a preocupação com segurança, os congestionamentos e as aglomerações em transportes públicos nas médias e grandes cidades, as filas em caixas, a maior disponibilidade de crédito, a criação de centrais de atendimento gratuito *online* e telefônico 24h, a redução do custo e o aumento da qualidade dos serviços de telefonia e internet banda larga fazem com que as compras por catálogo ou *websites* cresçam constantemente. Essa modalidade de consumo oferece ainda mais conveniência e conforto, assim como favorece a comparação de ofertas de concorrentes e a avaliação de produtos substitutos (BELCH; BELCH, 2001; KOTLER; KELLER, 2006).

Não é à toa que o marketing direto é o tipo de comunicação que mais cresce atualmente (BELCH; BELCH, 2001; KOEKEMOER, 2004), já que ele agrega o uso de tecnologias de ponta em consonância com os interesses organizacionais, como o desenvolvimento de programas de comunicação mais eficientes e mensuráveis, e com a crescente exigência dos consumidores por ofertas relevantes, produtos customizados e respostas mais ágeis (SCHULTZ, 2001; SWAIN, 2004; KOTLER; KELLER, 2006).

Outra justificativa para a crescente adoção do marketing direto está relacionada aos altos custos envolvidos na manutenção de equipes de vendas. Assim, algumas empresas que atuam em ramos do tipo B2B optam por utilizar telemarketing, mala direta e serviços de telefonia fixa, móvel ou VoIP para reduzir suas despesas com recursos humanos (KOTLER; KELLER, 2006).

2.4.4.6 Eventos & Experiência

De acordo com Bennett, Cunningham e Dees (2006), o patrocínio comercial é uma das formas mais utilizadas de comunicação de marketing, porque atinge a uma grande audiência de maneira sutil, mas eficaz, para obter retorno sobre o investimento e para impactar o comportamento, a atitude perante a marca e a intenção de compra dos consumidores.

A ligação da marca a um evento faz com que o consumidor vivencie uma experiência relevante e especial, estabelecendo um relacionamento mais profundo entre eles. Além disso, é possível conquistar diversos benefícios, como a criação de identificação com um mercado-alvo ou um determinado estilo de vida, o aumento do conhecimento da marca, a criação e o reforço das associações com a marca (KOTLER; KELLER, 2006). Esta modalidade promocional é muito usada desde a Alemanha nazista, quando o ministro da propaganda, Joseph Goebbels, usava sistematicamente eventos esportivos e culturais como ferramentas de marketing de massa para promover a ideologia política de Hitler (HOLM, 2006).

Embora tenham sido classificados como propaganda, RP e promoção de venda, os eventos estão mais próximos dos primeiros, porém com o diferencial de oferecer melhores resultados em termos de aprimorar o conhecimento e a imagem da marca no longo prazo e de associá-la a determinado segmento de mercado. Todavia, é necessário que eles sejam complementados por outras ferramentas de CIM, pois a empresa patrocinadora precisa ser reconhecida ou lembrada (KITCHEN; PELSMACKER, 2004; BENNETT; CUNNINGHAM; DEES, 2006).

Para Lucido (1988, p.107), “eventos personalizam a imagem de uma marca; eles lhe dão uma personalidade de modo mais tangível do que a propaganda”. A organização ou o patrocínio de eventos faz com que a marca

seja apresentada de forma mais contextualizada e menos agressiva do que a propaganda (KOTLER; KELLER, 2006).

Mais uma possibilidade de associação aqui considerada é o patrocínio de eventos, de equipes esportivas e de atletas.

O termo patrocínio pode ser definido como a provisão de recursos de todo o tipo por uma organização para o direto suporte de um evento (esporte ou artes) ou de interesse social (educacional ou ambiental), com o propósito de associar diretamente a imagem da empresa/produto com o evento. O patrocinador usa então este relacionamento para atingir seus objetivos promocionais ou facilitar e dar suporte a seus objetivos globais de marketing (POZZI, 1998, p.116).

O patrocínio de eventos deve ser considerado como qualquer outro componente do mix de comunicação de marketing, seja uma comercial de TV ou uma promoção de vendas. Assim, ele deve ser condizente com as estratégias de CIM, com a imagem corporativa (POZZI, 1998), e sobretudo com o público-alvo (SMITH; SCHULTZ, 2005).

A fim de atingir seus objetivos de comunicação, muitas empresas apostam na associação da marca a uma pessoa, preferencialmente uma celebridade, que passa então a ser o garoto-propaganda da marca. A comunicação direta, “olhos nos olhos”, a empatia causada pela possibilidade de projeção no garoto-propaganda e a admiração (no caso de ser um ídolo) potencializam a criação de um vínculo entre o consumidor e a marca promovida. Assim, o garoto-propaganda tem a capacidade estratégica de mediar a informação (mundo racional) e a sensação (mundo sensorial), criando uma espécie de fusão entre os atributos do ator social e as qualidades mostradas pelo produto (CASTRO; BON; JOÃO, 2007). Assim, a ligação com um esportista ou um artista faz com que sua popularidade, sua notoriedade, suas qualidades técnicas, profissionais e até pessoais – notadamente os traços físicos, como a estética e a jovialidade – sejam compartilhadas em favor da marca. Exemplos são facilmente encontrados, como o futebolista Kaká (Armani, Gatorade, Gillette, Pepsi) e a modelo Gisele Bündchen (Dior, Colcci, Gafisa, Pantene, Sky, Vivara).

Há ainda que se considerar os riscos existentes nessa modalidade, especialmente no tocante a desportistas. Em condições naturais, a marca atrelada ao esporte será associada a conceitos positivos como sucesso, saúde,

entretenimento, qualidade de vida e estética. Todavia, é preciso administrar os fatores negativos latentes, como a imprevisibilidade advinda da performance de atleta e dos resultados adversos. O patrocínio de uma equipe tem os riscos consideravelmente reduzidos, tendo-se em vista que o trabalho em equipe e suas qualidades, como união e companheirismo, são privilegiados em detrimento do desempenho individual. O patrocínio de um atleta implica em um risco maior, porque sua imagem depende também de seu comportamento pessoal (MELO NETO, 1995; POZZI, 1998; BENNETT; CUNNINGHAM; DEES, 2006). O passar do tempo implica na evolução cultural dos valores e dos costumes de novas gerações, podendo influenciar, pois, na associação com uma personalidade. Afinal, “o tempo desgasta os signos, os termos, os símbolos, os significantes da marca” (KAPFERER, 2003, p.138).

A Nike, fabricante de tênis dos EUA, tem exemplos positivos e negativos ao longo de sua história. Grande parte de seu crescimento deve-se à associação de sua marca com atletas de alto rendimento, com talento, personalidade e estilo, como Michael Jordan e Andre Agassi nos anos 1980 e Ronaldo nos anos 1990 (WILLINGAN, 1992). Esta estratégia é tão relevante para a companhia que 25% de seu orçamento promocional de 2006 foram dedicados ao patrocínio de atletas (BURMANN; ARNHOLD, 2008). Em contrapartida, a Nike foi obrigada a enfrentar uma situação complicada em dezembro de 2009 graças à ampla divulgação de casos extraconjugais de um de seus principais atletas, o golfista norteamericano Tiger Woods, que perdeu patrocínios milionários de AT&T, Accenture e Gatorade em decorrência da traição (ESTADÃO, 2010).

2.4.4.7 Marketing Interativo

Não há dúvidas de que o avanço tecnológico tem impacto decisivo no comportamento do consumidor, especialmente no tocante ao desenvolvimento das ferramentas de comunicação. Cada vez mais, as pessoas estão envolvidas com o mundo virtual, cujos equipamentos de acesso e tipos de mídia tendem à convergência (SCHUMANN; ARTIS; RIVERA, 2001). A interatividade e a internet não apenas criam uma mídia, mas, sobretudo, estabelecem um novo paradigma para o marketing e a propaganda (LECKENBY; LI, 2000). Afinal, é

crescente a adoção de plataformas digitais no cotidiano dos indivíduos. Assim, além de ter que compreender este contexto para que se possa atingir o seu público-alvo, as marcas tendem a aumentar sua participação no mundo virtual e a empregar métodos criativos para que estejam integradas e sintonizadas à rotina dos consumidores (MARTIN; TODOROV, 2010).

Para ser bem sucedido em todas as iniciativas digitais e fortalecer o relacionamento consumidor-marca, o [chefe do setor de marketing] deve selecionar as plataformas digitais que oferecem alto valor de engajamento, conectam marcas com as redes sociais dos consumidores e proporcionam valor e relevância no contexto da localização e da atividade de cada consumidor (MARTIN; TODOROV, 2010, p.61).

Desde seu advento, a internet vem conquistando cada vez mais espaço no dia-a-dia do consumidor. Nos EUA, havia 54 milhões de usuários em 1998. Hoje, esse número chega a 238 milhões, tendo crescido 14% em 2009. Aliás, a internet é um dos principais meios para a chamada comunicação *below the line*, que representa as alternativas às mídias de massa.

O Brasil é o segundo maior mercado de internet do mundo, com 67 milhões de usuários e crescimento idêntico ao do mercado norteamericano, conforme relatório de tendências da internet do instituto Morgan Stanley (Anexos 3 a 5). De acordo com a pesquisa sobre uso das tecnologias de informação e da comunicação no Brasil realizado pelo CGI.Br (Comitê Gestor da Internet no Brasil), 58% dos brasileiros acessam a rede virtual diariamente e 30%, pelo menos uma vez por semana. A análise das estatísticas deixa claro que o acesso é maior para pessoas com melhor renda e maior nível de escolaridade: 90% da classe A e 93% dos entrevistados com curso superior já acessaram a internet, contra 18% das classes D e E e 11% daqueles com até a educação infantil, por exemplo. Pesquisa da Nielsen (2007b) revela que 87% dos entrevistados já havia feito alguma compra pela internet.

Os mesmos estudos mostram o potencial de crescimento do *mobile marketing* em todo o mundo. O instituto Morgan Stanley estima que, entre 2013 e 2014, o número de usuário de internet móvel será maior do que os de internet convencional (Gráfico A2). No Brasil, segundo dados da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), responsável pela regulação do setor, existiam 173,9 milhões de celulares em 2009, o que representa um crescimento de

86,6% em relação ao ano anterior e uma densidade de 90,5 acessos para cada 100 habitantes. De acordo com o CGI.Br, 58% dos proprietários de celular enviam ou recebem SMS, 35% têm aparelhos com acesso à internet e 5% realmente acessam a internet pelo aparelho. Pesquisa realizada pela IBOPE revela que 30% das pessoas são a favor da publicidade no celular, mas esse número aumenta para 45% em relação ao público formado por jovens entre 18 e 24 anos (KÜLLER, 2009).

Belch e Belch (2001) destacam que a internet é território fértil para a aplicação de diversas formas de comunicação de marketing, como venda pessoal, promoções de venda, relações públicas, marketing direto e propagandas em formato de banner, e-mail, *pop-up* e *links* patrocinados, por exemplo. De acordo com relatório da Nielsen (2007a), as opiniões de consumidores postadas na internet e os *websites* das marcas detêm a confiança de 61% e 60% respectivamente dos entrevistados em todo o mundo e 55% e 74% no Brasil. Os escores mais baixos ficam por conta de mensagens enviadas para o celular (18% no mundo, 31% no Brasil) e anúncios da internet (26% no mundo, 47% no Brasil).

Estudo de Opoku (2005) mostra que os *websites* são ferramentas de CIM capazes de comunicar a personalidade de marca de IES. De acordo com o estudo, que considerou escolas de negócio globais *online* e utilizou a escala de Aaker (1997), 97% da amostra fizeram algum tipo de associação com pela menos uma dimensão de personalidade de marca e todas as dimensões foram identificadas, sendo que Competência foi tanto o traço quanto a dimensão de personalidade de marca mais presente.

Apesar de algumas desvantagens, como limites da confiança dos resultados de mensuração e mudança rápida das características da audiência, o marketing interativo oferece uma série de benefícios, como aumento de envolvimento, satisfação e de retorno em função das capacidades interativas, grande disponibilidade de informações, potencial de venda, agilidade para a disposição de informações e aumento da exposição da marca (BELCH; BELCH, 2001). Schumann, Artis e Rivera (2001) afirmam que a aplicação das novas tecnologias na CIM oferece mais precisão ao direcionamento e à customização de mensagens a um público específico, tornando a segmentação e outras atividades de marketing mais eficientes. Assim, o somatório de

segmentação avançada, interatividade comunicacional, troca de informações com os consumidores e customização possibilita à empresa fortalecer seu relacionamento com seus clientes (GONRING, 2001; SCHUMANN; ARTIS; RIVERA, 2001).

De acordo com teorias da psicologia social e da psicologia do consumidor, os jogos em ambientes virtuais em 3D aumentam o engajamento afetivo dos usuários com os estímulos de conteúdo e ambiente devido às suas características estruturais. Como resultado, a maneira pela qual os anúncios são encaixados na mídia proporciona uma forte experiência de marca ao consumidor e contribui para o aumento do conhecimento, da lembrança e lealdade à marca, desde que eles não sejam expostos de forma descarada e sejam condizentes com a temática do jogo. Tais efeitos devem-se também ao fato de que o anúncio contextualizado pode ser percebido como menos intrusivo e mais realista (GRIGOROVICI; CONSTANTIN, 2004; LEWIS; PORTER, 2010). Já as propagandas de TV veiculadas em formato digital têm em sua possibilidade de interatividade um diferencial, visto que o consumidor mais interessado pode agir rapidamente, enquanto outros podem acessar mais informações imediatamente e ter seu interesse de compra acentuado. Logo, este formato obtém resultados efetivos em termos de geração de conhecimento de marca, persuasão e intenção de compra do produto anunciado (BELLMAN; SCHWEDA; VARAN, 2009).

Recentemente, as redes sociais têm obtido rápido crescimento de acessos, superando inclusive os serviços de e-mail (Gráfico A3). O YouTube, por exemplo, que congrega usuários que criam e disponibilizam seus próprios vídeos, é o quarto *website* mais popular do Brasil, conforme informações da empresa Hitwise (ADMIT, 2009). Ao apostar em estratégias de marketing viral, i.e. o boca-a-boca na internet, as empresas buscam o fortalecimento de suas marcas sem os custos de veiculação tradicional. Além disso, as redes sociais permitem a geração de conteúdo pelos próprios usuários (SILVEIRA; MATTOS, 2009), aglutinando a abordagem reversa do sistema tradicional de comunicação de marketing – segundo a qual as empresas deixam de ser as únicas emissoras primárias e começam dialogar com seus consumidores-alvos – (DROBIS, 1998; KERR; SCHULTZ; PATTI, 2008) e o potencial relatado pela Nielsen (2007a) de indicação entre os usuários. Todavia, as marcas que fazem

propaganda em redes sociais como MySpace, Facebook e Orkut, por exemplo, devem atentar-se para o fato de que tal ação terá mais efeito na medida em que os membros da comunidade perceberem relevância e valor nas mensagens (ZENG; HUANG; DOU, 2007).

2.4.5 Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing

Parece que poucos esforços têm sido feitos pela academia e por pesquisadores para o acúmulo de conhecimentos relativos às estratégias de CIM. Além de limitado espaço ser dedicado ao tema e do foco voltado apenas ao processo de formação em detrimento do conteúdo, até mesmo sua definição é bastante diversa, da mais específica à mais ampla. Estudos de Kitchen, Kim e Schultz (2008), por exemplo, demonstram que profissionais da área nos EUA, no Reino Unido e na Coreia acreditam que a nova estratégia de comunicação de marketing seja a própria CIM.

Schultz, Tannebaum e Lauterborn (1994, p.64) são menos abrangentes, mas consideram estratégia de CIM desde a segmentação do público-alvo até a diferenciação da mensagem: “encontre tudo o que for possível sobre cada consumidor e ajuste a estratégia da comunicação para o indivíduo”. Os autores apontam oito passos para o estabelecimento de estratégias de comunicação eficientes: (1) segmente os consumidores de acordo com seu comportamento e suas necessidades, (2) ofereça benefícios competitivos, (3) determine como o consumidor posiciona a marca atualmente, (4) estabeleça uma personalidade de marca única que ajude o consumidor a diferenciá-la da concorrência, (5) estabeleça motivações reais para que o consumidor acredite na promessa da marca, (6) descubra pontos de contato para que sua mensagem possa atingir o consumidor eficientemente, (7) defina critérios de mensuração para que a estratégia possa ser considerada falha ou eficiente e (8) determine pesquisas futuras que possam refinar estratégias futuras.

Smith, Berry e Pulford (1999, p.82) indicam 13 componentes-chave para a elaboração de uma estratégia de CIM: 1) o posicionamento deve ser reforçado, assim como 2) os benefícios desejados pelos consumidores e não entregues pelos concorrentes; 3) as vantagens competitivas sustentáveis; 4) os concorrentes; 5) os consumidores, seus segmentos, seus níveis de consumo e

os estágios de adoção; 6) a direção clara em termos de posicionamento e do diferencial, por exemplo; 7) todas as ferramentas de comunicação; 8) a integração; 9) a sequência lógica das ações, como, por exemplo, usar campanhas para gerar conhecimento de marca antes de fazer outra de marketing direto para conquistar vendas; 10) o calendário de ações, considerando longo prazo; 11) os recursos disponíveis e sua melhor alocação; 12) os objetivos e 13) as estratégias de marketing, que devem direcionar as ações de CIM.

Segundo Boone e Kurtz (1995), a estratégia de CIM é composta essencialmente por duas modalidades: *push* (empurrar) e *pull* (puxar). Embora apresentadas separadamente, ambas podem ser coordenadas para que melhores resultados sejam obtidos. Os segmentos de mercado, as etapas do processo de compra e as metas de marketing são fatores que contribuem para a ênfase em uma ou outra estratégia promocional. A estratégia de empurrar consiste em promover um produto ou serviço junto aos componentes dos canais de distribuição, gerando *goodwill* e incentivando atacadistas e varejistas a dar prioridade à marca em sua tarefa de distribuir e promover produtos nos pontos de venda. Para tanto, são empreendidos grandes esforços em venda pessoal e propaganda cooperativa. Já a estratégia de puxar refere-se ao movimento oposto, isto é, estimular as vendas por meio da motivação do consumidor, a fim de que este decida pela aquisição de determinado produto ou serviço e desloque-se ao ponto de venda para efetuar a compra. As principais ferramentas utilizadas para este fim são a propaganda e a promoção de vendas (BOONE; KURTZ, 1995; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000).

Considerando a perspectiva de Thompson e Strickland (1978) acerca da estratégia como plano para a consecução de metas, uma vez estabelecidos os objetivos de marketing e de comunicação de um programa de CIM, pode-se considerar que os aspectos que permeiam a mensagem sejam os elementos da estratégia da CIM, neste caso também conhecida por estratégia criativa (FERRARI, 1990; OGDEN, 2004). Nesta abordagem mais restrita de estratégia de CIM, as definições passam pela avaliação do público-alvo no que diz respeito, por exemplo, a quais palavras chamam-lhe a atenção, como imagens e sons são interpretados, a que tipos de veículos de comunicação têm acesso, a suscetibilidade ou não à propaganda (CHURCHILL; PETER, 2000). Em

novas palavras, seu conteúdo e sua forma – tom, formato e mídia – são os responsáveis para que os objetivos de comunicação sejam atingidos.

Kapferer (2003, p.126) alega que a linguagem da comunicação é muito mais visual do que vocabular, mas ambos os tipos caminham juntos, formando o “território comunicativo” que libera o discurso da marca e evidencia o emissor, sua personalidade, sua cultura e seus valores, independente do tema da campanha ou do produto anunciado. E mais: a linguagem das campanhas, assim como o posicionamento do produto, deve ser condizente com a identidade da marca, e não o contrário. Já os guias de expressão (ou mapas da marca) têm a função conciliar liberdade e coerência para processo comunicacional da identidade da marca por meio das seguintes especificações:

a) Traços dominantes do estilo: tom, formas, características específicas do discurso.

b) Âncoras visuais e sonoras: gestos, posturas corporais, cortes visuais (ângulo, plano aberto ou fechado), músicas, trilhas, *jingles*.

c) Códigos: cores, diagramação, projetos gráficos; estrutura narrativa.

d) Princípios da marca: assinatura, *slogan*.

É importante ressaltar que tais códigos e imagens não são a origem da identidade de uma empresa, mas derivam dela e, ao mesmo tempo, ajudam a construí-la. A evolução da comunicação é imperativa, pois deve ser consonante aos signos contemporâneos, mas deve ser guiada pelo fio condutor da identidade, sob pena de que esta se perca (KAPFERER, 2003).

Churchill e Peter (2000, p.456) explicam que “a administração da estratégia de comunicação envolve planejamento, implementação e controle”. O planejamento refere-se à decisão dos objetivos – os quais devem ser claros, específicos, desafiadores e exequíveis –, do composto promocional e do orçamento, que pode ser elaborado, por exemplo, em função dos valores praticados pela concorrência e de um percentual das vendas. As metas estratégicas da CIM são criar consciência, formar imagens positivas, identificar clientes potenciais, formar relacionamento no canal e reter clientes. Os autores alertam ainda para o fato de que a intangibilidade faz com que seja difícil a experimentação de um serviço antes de sua aquisição, de maneira que cabe à

CIM explicar o serviço, mostrar onde ele pode ser encontrado e demonstrar seus benefícios para o público-alvo.

As decisões acerca das estratégias de CIM, embora fundamentais para a empresa, nem sempre são feitas exclusivamente pelos gestores. É comum que especialmente as companhias de maior porte contem com os serviços de agências de propaganda para a elaboração do composto promocional. Todavia, o cenário é bastante incerto no que tange à abrangência que o serviço deve ter.

“A marca é inseparável da comunicação, e cada interação com a marca de forma individual também constitui uma ação de comunicação” (JENKINSON; SAIN; BISHOP, 2005, p.79). No contexto de serviços, os valores da marca são promovidos ao consumidor em sua experiência global com ela, o que certamente inclui a comunicação organizacional e as estratégias de CIM, sobretudo no tocante à utilização de todos os pontos de contato com o público-alvo para reforçar tais valores (DE CHERNATONY; COTTAM; SEGAL-HORN, 2006). Neste sentido, os recursos humanos que atuam na linha de frente têm grande relevância na medida em que têm o potencial de interagir com o consumidor e fazê-lo perceber valores nos serviços da empresa (VARGO; LUSCH, 2004). Além disso, tal qual a marca, a CIM tem grande relevância para as companhias prestadoras de serviço, uma vez que ela pode contribuir para tangibilizar as ofertas (EDGETT; PARKINSON, 1993; DE CHERNATONY; COTTAM; SEGAL-HORN, 2006), bem como para reduzir as incertezas do consumidor. Assim, a comunicação deve informar a disposição e a habilidade de uma firma em prestar serviços, promover seus valores e persuadir o consumidor a usá-los (EDGETT; PARKINSON, 1993).

A integração da comunicação em serviços deve ser feita não apenas para obter sinergia. De Chernatony, Cottam e Segal-Horn (2006) enfatizam a necessidade de se comunicar os mesmos valores externa e internamente, isto é, para clientes e funcionários, sob risco de a imagem da marca não refletir a identidade, o que enfraquece a marca. Ou seja, por um lado, os consumidores devem ter consciência do posicionamento e dos valores da marca, sobretudo por desempenhar o papel de co-criador de valor (VARGO; LUSCH, 2004). Por outro, o sucesso da marca depende de se assegurar que o *staff* interprete corretamente os valores de marca e esteja empenhado em promovê-los (DE

CHERNATONY; COTTAM; SEGAL-HORN, 2006) em sua interação com os consumidores, possibilidade que é uma poderosa ferramenta de impacto na experiência em serviços (DE CHERNATONY; SEGAL-HORN, 2003). Além disso, a comunicação interna implícita (direção e treinamento de serviço) favorece a criação de sentimentos para com a empresa por parte do *staff*, que, por sua vez, adota a filosofia de serviço orientado ao cliente e se engaja na prestação de serviços de qualidade (LINGS; BEATSON; GUDERGAN, 2008).

2.4.6 O Papel das Agências de Comunicação na CIM

Belch e Belch (2001) definem agência de propaganda como uma empresa especializada em criar e produzir mensagens de comunicação e que pode oferecer outros tipos de serviços que facilitem o processo de promoção de marketing. Não se pode questionar a relevância das agências de propaganda no que tange a qualidade das campanhas publicitárias e os consequentes resultados em termos de vendas e de construção de marca. Isso pode ser percebido com simples observação de cases de marketing, mas também a partir de uma série de artigos com o tema, notadamente os de Schultz e Kitchen. Em um deles, escrito em conjunto por ambos e publicado no *Journal of Advertising Research* em 1997, é relatado um estudo quantitativo com 126 agências de propaganda dos EUA com vistas a (a) aprofundar o conhecimento sobre como e em quais áreas o conceito de CIM estava se desenvolvendo no país, (b) examinar a extensão em que executivos de grandes agências norteamericanas estavam desenvolvendo, praticando ou utilizando a CIM com seus clientes e (c) compreender a importância e o valor de agências de propaganda tradicional em um mercado com aparente elevação da relevância da CIM.

Dentre os principais resultados encontram-se: a crença na CIM por agências e anunciantes; a necessidade de integração por parte das empresas anunciantes; a existência de limites impostos pela dificuldade de mensuração dos resultados da CIM, de compensação aos serviços prestados pelas agências em todas as áreas de comunicação; a percepção por parte dos executivos de agências de que melhores resultados seriam possíveis caso as empresas alocassem todas as suas unidades de negócio em uma única

agência; e a forte concentração de respostas nos índices medianos, o que indica indecisão quanto ao assunto (SCHULTZ; KITCHEN, 1997).

Embora profissionais de marketing e executivos de agências concordem quanto à importância da integração da comunicação de marketing, ainda há dúvidas quanto a quem deve assumir a responsabilidade por esta função. Por um lado, os primeiros, especialmente se lotados em grandes empresas, acreditam que as agências não possuem recursos humanos qualificados em todas as técnicas promocionais, como marketing de banco de dados, pesquisa e tecnologia da informação, para que assumam o papel de elaborar as estratégias de CIM. Além disso, ao formular a estratégia e utilizar fornecedores mais especializados, os profissionais de marketing das empresas obterão mais qualidade, criatividade, controle e eficiência. Por outro lado, os executivos de agências clamam por esta atividade até mesmo para valorizar seu trabalho e manter a conta e as receitas. Para tanto, têm contratado profissionais que lhes permitam expandir suas capacidades e atender a demanda de mercado no contexto da CIM (EAGLE; KITCHEN, 2000; BELCH; BELCH, 2001; KITCHEN *et al.*, 2004b), passando de escritórios de propaganda ou de RP, por exemplo, para agências de comunicação. Em outras palavras, a integração fez emergir o generalista, capaz de consolidar e agrupar os trabalhos de especialistas de forma estruturada e mensurável (KITCHEN; SCHULTZ, 1998). Assim, independente do grau de participação na elaboração das estratégias de CIM, as agências de comunicação ou especializadas têm participação significativa nos processos de planejamento e coordenação da CIM (BELCH; BELCH, 2001).

Para Magnani (2006), o alinhamento com a agência de propaganda é um dos requisitos para a completa integração dos programas de comunicação de marketing e para enfrentar a diminuição do poder de resposta do consumidor em função da excessiva carga de informações a que ele é submetido diariamente. O autor também ressalta a necessidade de as agências romperem as correntes exclusivas da comunicação tradicional de marketing para associá-la às novas práticas trazidas pela tecnologia. Equipe integrada, visão holística e abordagem multidisciplinar também são fundamentais para que a agência torne-se uma parceira efetiva.

Belch e Belch (2001) concordam e completam afirmando que este cenário cria oportunidades para que as agências ampliem seus serviços para além da simples criação de propagandas. Eagle e Kitchen (2000) revelam que tende a haver mais força no relacionamento com clientes por parte das agências generalistas em detrimento dos escritórios especialistas, como os de RP ou marketing direto. Os autores ressaltam também que as mudanças estruturais e na forma de remuneração das agências forçam-na a buscar no pensamento estratégico e em atividades não-tradicionais as condições necessárias para que mantenham sua receita.

Todavia, estudos recentes de Eagle, Kitchen e Bulmer (2007) apontam que as agências de propaganda no Reino Unido e na Nova Zelândia ainda encontram-se na primeira fase da CIM, isto é, a base da pirâmide que representa os estágios de evolução da CIM. Não é à toa que a ferramenta promocional preferida parece ainda ser a propaganda. No Brasil, a preferência pela propaganda tradicional também pode ser comprovada pelos investimentos feitos em mídia. Apesar de a internet ter um crescimento de 14,5% de 2008 para 2009, os veículos tradicionais ainda dominam o mercado publicitário, com TV, Jornal e Revista entre os três maiores em termos de faturamento e participação acumulados: R\$ 53,6 bilhões e 83,8%, conforme dados do IBOPE Mídia apresentados no Quadro 1.

A experiência de uma década do pesquisador no Brasil e nos EUA mostra que pouca importância é conferida às pesquisas para a elaboração das estratégias de CIM, notadamente nas empresas de menor porte. Na prática, este processo é feito, individual ou coletivamente, a partir de informações provenientes do dia-a-dia, de *insights* e da simples percepção dos gestores do negócio, com ou sem a mediação da agência detentora da conta. Não raro, os funcionários das agências de propaganda são os únicos responsáveis por esta tarefa. Tal fato, associado à orientação para o curto prazo que a cultura brasileira herdou de seu período colonial (HOLANDA, 1995), ajuda a explicar o imediatismo visado pelas táticas mercadológicas e o mimetismo, isto é, a imitação das estratégias adotadas pela concorrência. O resultado desta conjugação são campanhas similares (KAPFERER, 2003) e aumento de peças publicitárias com foco no preço em detrimento daquelas cuja intenção seja a construção e/ou a diferenciação entre as marcas. Dentre as justificativas para

que tal falha aconteça nas agências de propaganda estão não apenas a superficialidade das informações disponíveis, mas também as crescentes exigências dos anunciantes, a redução das verbas destinadas à promoção, a falta de planejamento, de mão-de-obra qualificada e de mensuração dos resultados (EAGLE; KITCHEN, 2000).

QUADRO 1 - Investimentos Publicitários no Brasil

| Veículo | 2008 | | 2009 | | Variação | |
|-----------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | Budget * | Participação | Budget * | Participação | Budget * | Participação |
| TV | R\$ 29,84 | 50,0% | R\$ 33,52 | 52,4% | R\$ 3,68 | 12,3% |
| Jornal | R\$ 14,81 | 24,8% | R\$ 14,45 | 22,6% | -R\$ 0,36 | -2,5% |
| Revista | R\$ 5,55 | 9,3% | R\$ 5,65 | 8,8% | R\$ 0,10 | 1,8% |
| TV paga | R\$ 4,83 | 8,1% | R\$ 5,23 | 8,2% | R\$ 0,40 | 8,3% |
| Rádio | R\$ 2,56 | 4,3% | R\$ 2,84 | 4,4% | R\$ 0,28 | 10,9% |
| Internet | R\$ 1,59 | 2,7% | R\$ 1,82 | 2,8% | R\$ 0,23 | 14,5% |
| Cinema | R\$ 0,40 | 0,7% | R\$ 0,39 | 0,6% | -R\$ 0,01 | -2,5% |
| Outdoor | R\$ 0,06 | 0,1% | R\$ 0,10 | 0,2% | R\$ 0,04 | 66,7% |
| Total | R\$ 59,64 | 100% | R\$ 64,00 | 100% | R\$ 4,36 | - |

* Nota: Investimentos em bilhões de reais.

Descritivo: Ano 2009: Monitor Evolution - Meios: TV Aberta (37 mercados), Revista, Jornal, Rádio, Outdoor, TV por Assinatura, Cinema e Internet. Banco utilizado: Dezembro 2009.

Ano 2008: Monitor Evolution - Meios: TV Aberta (37 mercados), Revista, Jornal, Rádio, Outdoor, TV por Assinatura, Cinema e Internet. Banco utilizado: Remessa jul/09. Valores base em tabela de preços dos veículos.

Informações referentes ao período: 01/jan/2009 a 31/dez/2009

Data de Publicação: 28/jan/2010

Obs.: O meio Internet foi incluído na cobertura no mês de março/2009 com dados retroativos

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do IBOPE Mídia (2010).

2.5 INTEGRAÇÃO ENTRE CIM E PERSONALIDADE DE MARCA

Não apenas a comunicação de marketing deve ser integrada. Segundo Kotler e Keller (2006), o projeto e a implementação de toda e qualquer atividade de marketing precisam considerar as demais ações concernentes à empresa, a fim de que (a) diversas atividades diferentes sejam empregadas para comunicar e entregar valor, ao mesmo tempo em que (b) todas elas sejam coordenadas no sentido de que seus efeitos conjuntos sejam potencializados.

Keller (2001) informa que a CIM pode ser tanto uma das chaves para o sucesso de uma marca, como uma das principais culpadas por seu fracasso. Desta forma, a coordenação entre elas é preponderante. Conforme descrito anteriormente, Grace e O'Cass (2005) destacam a importância de que ações de comunicação e marcas trabalhem conjuntamente para conquistar impacto e consistência na promoção de imagem de marca, o que invoca atitudes positivas dos consumidores. Assim, a harmonia entre as atividades de CIM e a personalidade de marca maximiza os benefícios que seriam alcançados de maneira isolada, e.g. a criação de conscientização e de positividade emocional e/ou cognitiva, a vinculação de associações positivas, o favorecimento de uma relação mais forte do consumidor com a marca, agregando valor e favorecendo a perenidade da marca (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006).

Duncan e Moriarty (apud REID; LUXTON; MAVONDO, 2005) argumentam ainda que todas as partes que compõem uma marca enviam mensagens para consumidores e *stakeholders*. A fim de que a imagem da marca seja protegida, deve-se providenciar a coordenação não apenas entre as estratégias de CIM e as campanhas promocionais, mas também entre todas as mensagens emitidas pela empresa (quaisquer que sejam suas fontes, e.g. outros elementos do composto de marketing, contatos com o pessoal da linha de frente), as estratégias de marketing e de marca e todos os itens que compõem o mix de marketing.

Estudo de Kim, Han e Park (2001) revela que uma personalidade de marca é criada por diversas atividades, muitas delas ligadas à CIM, como promoção de vendas e RP. Embora não seja uma estratégia simples e rapidamente executável, ela tende a ser de longo prazo. Para ser eficiente, uma personalidade de marca não acontece por si só, mas precisa ser desenvolvida e mantida por um programa de comunicação. Testes empíricos comprovam que distinção e alto valor de autoexpressão geram personalidades de marca mais atrativas, impactando positivamente para a maior identificação dos consumidores com a marca, e, por conseguinte, tendo efeitos positivos diretos sobre manifestações boca-a-boca favoráveis e indireto sobre lealdade (KIM; HAN; PARK, 2001).

Desta forma, é imperiosa também a coordenação entre personalidade de marca e estratégia de CIM. Ações bem executadas e sinérgicas geram marcas mais fortes, facilitam a percepção dos diferenciais e a conexão com autoconceito, gerando efeitos em cadeia, como a predisposição ao boca-a-boca positivo, a construção e a manutenção de relacionamentos, a preferência pela marca e a lealdade (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007).

2.6 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Esta seção abarca um panorama contemporâneo do mercado do ensino superior no país, contemplando também o âmbito do estado do Paraná, assim como a abordagem mercadológica deste setor.

2.6.1 O Mercado

A educação superior no Brasil data do início do século XIX, resultado da qualificação das elites que estudaram na Europa entre 1500 e 1800 e retornaram ao país. As universidades surgem do agrupamento de entidades isoladas, o que lhes confere um aspecto frágil e fragmentado (STALLIVIERI, 2007). A pioneira é a Universidade Federal do Paraná (UFPR), fundada em 1912. A organização sistemática do ensino superior pode ser considerada um evento recente, coincidindo com a fundação da Universidade de São Paulo em 1934. O grande crescimento do setor após a II Guerra Mundial foi acompanhado pela ampliação das vagas, pelas mudanças no perfil da população atendida e, por conseguinte, pela construção de alternativas metodológicas (FRANCO, 2008).

Sem entrar no mérito político e na questão da qualidade do ensino, é fato que as políticas públicas adotadas pelo Governo Federal desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em dezembro de 1996, favoreceram a proliferação de IES privadas, tal qual comprovam dados apresentados posteriormente. O número elevado de concorrentes associado à

percepção mais favorável de toda a sociedade para com as IES públicas – graças à alta qualidade e à gratuidade de seus serviços – torna o cenário árido no Brasil e no Paraná (LOCH; REIS, 2004) para as IES privadas, as quais são cada vez mais obrigadas a explorar estratégias mercadológicas que lhe garantam a lucratividade e a sobrevivência no mercado. Schwartzman e Schwartzman (2002) afirmam que apenas 5% das IES privadas concentram quase a metade das matrículas no país, enquanto 50% das IES conseguem captar apenas 5%, evidenciando um setor bastante heterogêneo.

Diante deste quadro, o setor privado busca se adaptar pelo crescimento e concentração, criando grandes estabelecimentos universitários que, no entanto, não conseguem se adaptar ao modelo universitário tradicional; pela redução drástica de custos e preços, em concorrência muitas vezes predatória, que acaba colocando em risco sua própria razão de ser; ou pela busca de nichos de qualidade, em escala necessariamente reduzida. Ao mesmo tempo em que desenvolve estas estratégias, muitas vezes em combinação, o setor privado procura recursos institucionais e sistêmicos que possam lhe socorrer, como o crédito educativo e alterações na legislação, buscando reduzir suas exigências de conformidade aos modelos acadêmicos mais tradicionais. E busca, também, abrir espaço para outras formas de atendimento a sua clientela, pelo uso de novas tecnologias de ensino, pelo estabelecimento de convênios e franquias, e novas formas de cooperação e intercâmbio nacional e internacional (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002, p.29).

Segundo Stallivieri (2007, p.10), cabe às IES privadas “buscar alternativas para retenção dos alunos, bem como pensar em possibilidades de facilitar o ingresso nas instituições, ou ainda, e mais importante, garantir a qualidade do ensino”, apostando, por exemplo, em programas de inserção internacional e de mobilidade acadêmica internacional.

No que se refere ao público-alvo das IES, um levantamento estatístico da Revista Ensino Superior (2007) retrata um perfil dos alunos matriculados em 2007: 39,7% têm 25 anos ou mais; 55,7% são mulheres; 53,7% trabalham em tempo integral (e, portanto, estudam à noite); 73% têm renda familiar de até 10 salários mínimos; 87% dos alunos de IES públicas pertencem às classes A, B ou C.

De acordo com o último censo sobre as IES, divulgado em novembro de 2009 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação

(MEC), o ano de 2008 foi de crescimento na educação superior do Brasil, mas com intensidade inferior à verificada desde a década de 1990, quando houve uma grande aceleração no setor. Apesar do avanço das instituições públicas, fica evidente o papel desempenhado pelas entidades privadas no sentido de ampliar o número de vagas e até mesmo de democratizar a educação, especialmente por meio do ensino a distância (EaD) (INEP, 2009).

O Brasil possui 236 (10,5%) IES na categoria administrativa denominada pública (federais, estaduais e municipais) e 2.016 (89,5%) na categoria administrativa privada (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares), totalizando 2.252, dentre as quais 178 estão no Paraná, sendo 51 em Curitiba e Região Metropolitana e 127 no interior, conforme destacado no Quadro 2. Pode-se perceber ainda que, enquanto as unidades das IES públicas estiveram praticamente estagnadas no período, as privadas cresceram vertiginosamente no estado em 10 anos: 370% na capital e 336% no interior, aumentando sua participação em 20,7% e 26,3%, chegando a 92,2% e 85,8% do mercado respectivamente.

QUADRO 2 - Evolução Comparativa do Número de IES Segundo a Categoria Administrativa e a Localização no Paraná entre 1998 e 2008

| IES | | Curitiba | | | Interior | | | Paraná | | |
|---------|------|----------|--------|----------|----------|--------|----------|--------|--------|----------|
| | | Nº | Δ | Pub/Priv | Nº | Δ | Pub/Priv | Nº | Δ | Pub/Priv |
| Pública | 1998 | 4 | - | 28,6% | 17 | - | 40,5% | 21 | - | 37,5% |
| | 2008 | 4 | 0,0% | 7,8% | 18 | 5,9% | 14,2% | 22 | 4,8% | 12,4% |
| | Δ | 0 | 0,0% | -20,7% | 1 | 5,9% | -26,3% | 1 | 5,9% | -25,1% |
| Privada | 1998 | 10 | - | 71,4% | 25 | - | 59,5% | 35 | - | 62,5% |
| | 2008 | 47 | 370,0% | 92,2% | 109 | 336,0% | 85,8% | 156 | 345,7% | 87,6% |
| | Δ | 37 | 370,0% | 20,7% | 84 | 336,0% | 26,3% | 121 | 336,0% | 25,1% |
| Total | 1998 | 14 | - | - | 42 | - | - | 56 | - | - |
| | 2008 | 51 | 264,3% | - | 127 | 202,4% | - | 178 | 202,4% | - |

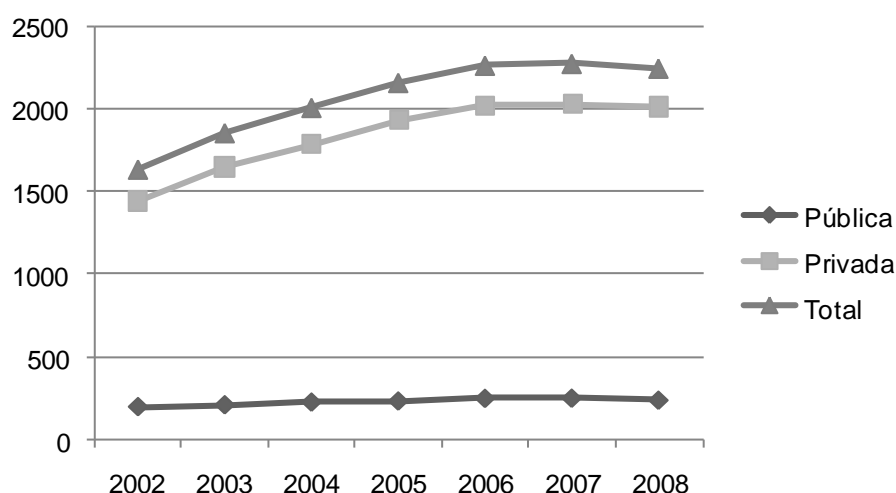
Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

A expansão da malha privada do ensino superior em relação à pública ocorreu também em nível nacional, passando a responder por 89,5% de todas as IES do Brasil, como transparecem os Gráficos 1 e 2 e o Quadro A1 (Anexo

1). Aliás, “reconhecida e incentivada pelo MEC, a expansão do sistema de ensino superior precisa do setor privado da educação, uma vez que corresponde a 70% das matrículas e absorve um contingente muito expressivo de alunos de graduação” (STALLIVIERI, 2007, p.9).

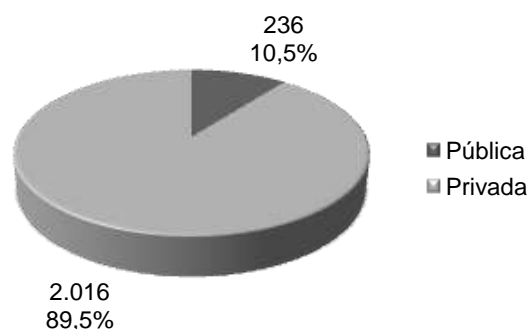
Todavia, houve uma desaceleração no aumento de IES até 2007. Em 2008, pela primeira vez desde 1997, houve uma redução de 19 entidades em funcionamento no país, o que poder ser explicado “pela integração de instituições, por fusão ou compra, observada nos últimos anos” (INEP, 2009, p.8).

GRÁFICO 1 - Evolução do Número de IES no Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

GRÁFICO 2 - Número de IES no Brasil Segundo a Categoria Administrativa em 2008

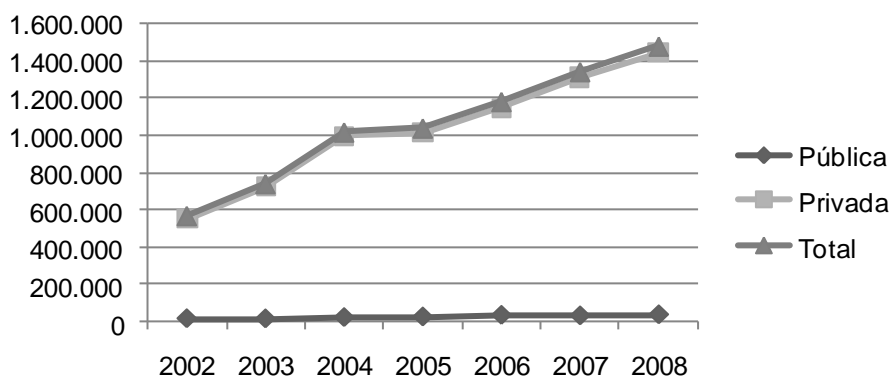


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

O aumento do número de vagas disponibilizadas é mais um indicativo da prevalência das IES privadas sobre as públicas. Enquanto estas tiveram um acréscimo acumulado de apenas 16,1% entre 2002 e 2008, chegando a quase 345 mil vagas ofertadas, aquelas expandiram 61,6% e somam mais de 2,6 milhões. Assim, das quase 3 milhões de vagas, 12% pertencem às IES públicas e 88% às privadas, conforme Quadro A1.

Entretanto, este cenário não é garantia de preenchimento das vagas. Há uma grande preocupação com a elevação do número de vagas ociosas, explicada pelo aumento desproporcional do número de IES, cursos e vagas em relação ao número de ingressantes e ao crescimento demográfico (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002). Se o número de alunos ingressantes em IES públicas e privadas brasileiras cresce (2,7% e 4,6% de aumento respectivamente, conforme Quadro A2), o índice de ociosidade nas instituições expande-se ainda mais, como indicam o Quadro A1 e o Gráfico 3, com quase 1,5 milhão de vagas ociosas em 2008, 6,2% a mais do que no ano anterior, chegando a um índice de 49,6%. Em outras palavras, existe praticamente uma vaga ociosa para cada vaga preenchida. O mesmo problema é encontrado no estado do Paraná, tanto no interior quanto na região metropolitana de Curitiba (LOCH; REIS, 2004).

GRÁFICO 3 - Evolução do Número de Vagas Ociosas na Graduação Presencial no Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008

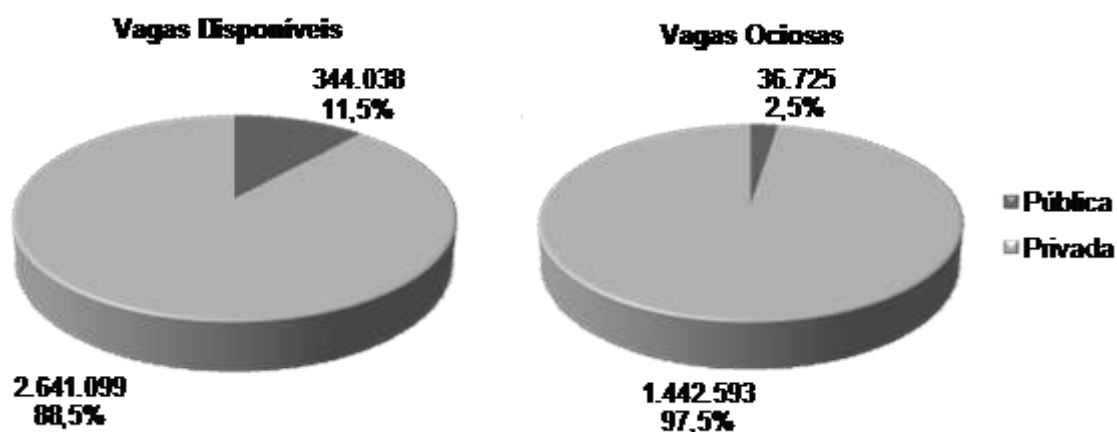


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

Esta realidade é mais grave nas IES privadas, pois, diferente das IES públicas, que têm o Governo Federal como seu principal órgão mantenedor, a

maioria delas precisa de seus próprios esforços para captar recursos com vistas a sua manutenção e sua lucratividade. Há exceções nesse caso, como as Pontifícias Universidades Católicas e o Centro Universitário FAE, mantidos por ordens religiosas (STALLIVIERI, 2007). O maior índice de ociosidade nas IES privadas pode ser explicado tanto em função da tarifação de seus serviços quanto por oferecerem um número mais elevado de vagas quando comparada às públicas. Desde 2002, o acúmulo de vagas ociosas em IES privadas teve um crescimento acumulado similar ao das públicas (107,7% contra 108,8%), mas em um universo totalmente díspare em termos de quantidade de vagas ociosas acumuladas no mesmo período: perto de 7,2 milhões contra menos de 180 mil. Não obstante, o crescimento de 4,5% do número de vagas em IES públicas, fruto de esforços governamentais na política educacional do país, como o Programa Universidade para Todos (ProUni), pode ser considerado um revés para as entidades privadas. O Gráfico 4 deixa clara a atual situação das IES privadas no tocante à disponibilidade e à ociosidade de vagas quando comparada às públicas.

GRÁFICO 4 - Comparação do Número de Vagas Disponíveis e de Vagas Ociosas na Graduação Presencial de IES Públicas e Privadas no Brasil em 2008

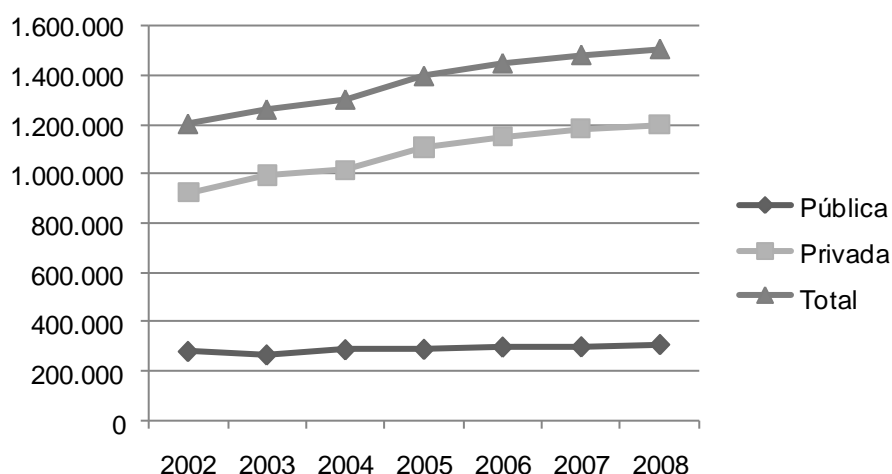


Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

O aumento de concluintes do ensino médio foi uma das condições para que houvesse uma ampliação do número de ingressantes no ensino superior (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002; FRANCO, 2008), mas não se pode negligenciar a força do mercado, que demanda por profissionais cada vez

mais qualificados (STALLIVIERI, 2007). Todos estes fatores contribuíram para que, só em 2008, mais de 1,5 milhão de alunos ingressassem no ensino superior. Embora o crescimento percentual tenha sido maior nas IES públicas de 2007 para 2008 (3% contra 1,3%), tanto o índice de evolução acumulada desde 2002 quanto o de participação atual das IES privadas são esmagadores nesse quesito: 26,8% de crescimento, 1,2 milhão de alunos ingressantes e 79,6% de participação nas IES privadas (contra 9,6%, 307 mil e 20,4%, respectivamente, nas IES públicas), conforme mostram o Quadro A2 e o Gráfico 5.

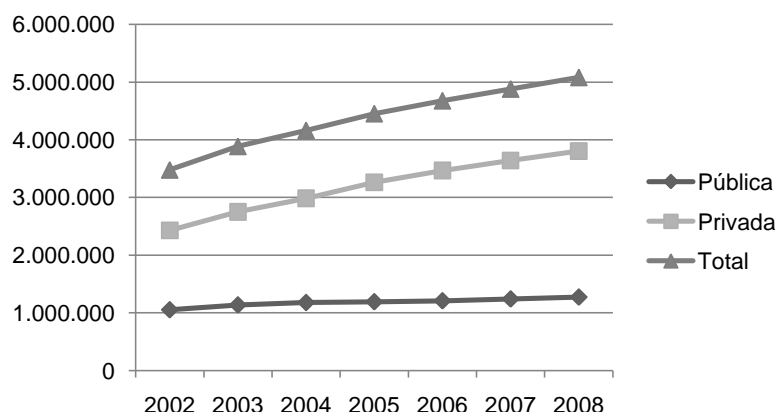
GRÁFICO 5 - Evolução do Número de Ingressantes nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

O panorama educacional superior do Brasil é de pouco mais de 5 milhões de alunos matriculados em cursos de graduação presenciais e a distância, um acréscimo 10,6% em comparação ao ano anterior. No que se refere ao número de alunos matriculados, também fica clara a maior evolução das IES privadas em termos de evolução real acumulada (quase 1,4 milhão de alunos contra 222 mil), evolução percentual acumulada (46,9% contra 19,6%), participação real (3,8 milhões contra 1,3 milhão) e participação percentual (74,9% contra 25,1%), conforme os dados do Quadro A2 e do Gráfico 6.

GRÁFICO 6 - Evolução do Número de Matrículas nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

Neste cenário, o Paraná detém 6,5% de participação, com 329.741 alunos matriculados, sendo 33,8% em entidades públicas e 66,2% em particulares. Na região metropolitana de Curitiba, conforme está representado no Quadro 3, o domínio das IES privadas é ainda superior, chegando a 76,1% dos alunos matriculados.

QUADRO 3 - Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais, em 30/06, Segundo a Categoria Administrativa e a Localização das IES no Paraná - 2008

| IES | Curitiba | | Interior | | Paraná | |
|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | Nº | Pub/Priv | Nº | Pub/Priv | Nº | Pub/Priv |
| Pública | 27.402 | 23,9% | 84.096 | 39,1% | 111.498 | 33,8% |
| Privada | 87.142 | 76,1% | 131.101 | 60,9% | 218.243 | 66,2% |
| Total | 114.544 | 100,0% | 215.197 | 100,0% | 329.741 | 100,0% |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

Conforme o Quadro 4, percebe-se que o aumento do número de concluintes na graduação presencial em 2008 deu-se exclusivamente em função do acréscimo de 8,8% conquistado pelas IES privadas, que passaram a responder por 76,7% de todas as conclusões de nível superior. Porém, o grande destaque fica por conta dos cursos de EaD, em que 115 entidades

ofereceram 647 cursos para quase 730 mil alunos (96,9% a mais em relação ao ano anterior), fazendo com que a modalidade represente 14,3% de matrículas em todo o ensino superior. A relevância das IES privadas é ainda mais evidente no EaD, sendo responsável por 88,3% de participação no mercado, cujo número de alunos concluintes de cursos a distância aumentou 135,5% de 2007 para 2008, passando da casa dos 70 mil, segundo dados do Inep (2009).

QUADRO 4 - Evolução do Número de Concluintes nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa em 2007 e 2008

| Tipo / Ano | 2007 | | 2008 | | Variação | |
|-------------------|----------------|-------|----------------|-------|---------------|---------------|
| Presencial | 756.799 | | 800.318 | | 43.519 | 5,8% |
| Pública | 193.531 | 25,6% | 187.668 | 23,4% | -5.863 | -3,0% |
| Privada | 563.268 | 74,4% | 612.650 | 76,6% | 49.382 | 8,8% |
| EaD | 29.812 | | 70.068 | | 40.256 | 135,0% |
| Pública | 3.509 | 11,8% | 8.175 | 11,7% | 4.666 | 133,0% |
| Privada | 26.303 | 88,2% | 61.893 | 88,3% | 35.590 | 135,3% |
| Total | 786.611 | | 870.386 | | 83.775 | 10,7% |
| Pública | 197.040 | 25,0% | 195.843 | 22,5% | -1.197 | -0,6% |
| Privada | 589.571 | 75,0% | 674.543 | 77,5% | 84.972 | 14,4% |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

De acordo com Franco (2008), para fortalecer o acesso ao ensino superior, é necessário que se faça investimentos que melhorem o atendimento, a qualidade e os índices de conclusão da escola básica. O autor reforça ainda a importância do EaD como alternativa organizativa e metodológica para o ingresso no ensino superior. Paralelamente, Stallivieri (2007, p.10) destaca que o crescimento do setor privado está atrelado à capacidade de pagamento dos alunos, bem como à existência de fontes de financiamento, como programas de crédito educativo e bolsas de estudos. Logo, pode-se afirmar que o elevado crescimento de unidades de IES privadas não será sustentado por um prazo extenso, “uma vez que o potencial de alunos com condições financeiras

suficientes para pagar os estudos em instituições dessa natureza não está assegurado”.

O já mencionado estudo da Revista Ensino Superior (2007) mostra que 8% dos alunos de IES privadas têm financiamento reembolsável, enquanto 30% possuem algum tipo de bolsa. Além disso, os gestores de IES privadas têm que administrar uma taxa de evasão de 25,1% e “índices de inadimplência próximos de 20% ao longo do semestre” (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002, p.25).

Como a mensalidade paga pelos alunos é a principal fonte de receita das IES privadas, a ociosidade das vagas, a evasão e a inadimplência de alunos são fatores que impactam negativa e decisivamente a saúde financeira da organização, colocando em risco não apenas a qualidade do ensino, mas a própria sobrevivência da empresa (LOCH; REIS, 2004).

Por isso, apostam em diversas estratégias para conseguir o máximo de matrículas possíveis no início do semestre letivo, invariavelmente acirrando a concorrência. Dentre as ações adotadas estão ofertas para que alunos transfiram suas matrículas de outras IES, redução das mensalidades, proximidade a áreas de trabalho e de residência do público-alvo, facilidade de ingresso e campanhas publicitárias agressivas, enquanto poucas são as abordagens que enfatizam a qualidade de ensino (SCHWARTZMAN; SCHWARTZMAN, 2002).

2.6.2 O Papel do Marketing

De acordo com Mazzarol e Soutar (1999) apud Opoku (2005), a teoria de marketing para o setor de serviços pode ser aplicada às organizações educacionais, as quais possuem os elementos de intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade indicados por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) como característicos das empresas de serviço. Além disso, as IES – especificamente aquelas com cursos de graduação presenciais – podem ser assim descritas conforme o *framework* de Lovelock (1993) para o setor de serviços: (a) a natureza do serviço é intangível e dirigida para pessoas; (b) com relacionamento longo com os clientes, os quais têm uma ligação capaz de gerar fidelização e sentimento de pertencimento; (c) com

espaço para customização, especialmente graças à ação dos professores, assim como existência de variabilidade na qualidade da prestação do serviço; (d) a natureza da relação demanda-suprimento é relativamente rígida em função da estrutura e do *staff*; (e) a entrega do serviço pode ser classificada como a que requer um ou mais pontos, locais ou sedes (OPOKU, 2005).

Desta forma, é pertinente à gestão das IES a marca como elemento de identificação e diferenciação (AAKER, 2001; KAPFERER, 2003), a personalidade como aspecto que agrega valor à marca por criar-lhe associações fortes e favoráveis (FRELING; FORBES, 2005; SOLOMON, 2008), assim como por contribuir para a comunicação da marca (PLUMMER, 1985; AAKER, 1997; KAPFERER, 2003) e potencializar a construção de relacionamentos fortes com o consumidor (BELK, 1988; FOURNIER, 1998; AZOULAY; KAPFERER, 2003; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHEIDT, 2007; LAW; PHAUL, 2007). Também são relevantes os benefícios proporcionados pela CIM, como a criação de conscientização, positividade emocional e/ou cognitiva, a vinculação de associações positivas, a geração de valor agregado e a contribuição para a perenidade da marca (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006). Logo, as estratégias de CIM e a personalidade de marca podem constituir-se vantagens competitivas sustentáveis para as IES que as utilizarem de forma estratégica e consistente (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010).

O aumento do número de concorrentes, o desequilíbrio na oferta, a existência de demanda reprimida e a falta de renda e financiamento para ampliar o número de ingressantes contribuíram para que as IES privadas passassem a se preocupar com a retenção de seus alunos – e não somente a captação – e com a aplicação dos conceitos de marketing em sua gestão (NUNES *et al.*, 2008). Assim, o marketing tem um grande leque de atuação na área educacional, podendo não só contribuir nos aspectos já citados, como também nos processos de análise, planejamento, implementação e controle, e na fomentação de uma integração das diversas áreas e atividades no sentido de agregar valor e satisfazer o consumidor (KOTLER; FOX, 2004).

Cobra e Braga (2004) apontam que a gestão das IES no contexto brasileiro ainda tem foco transacional, orientação para o produto, baixa

relevância no relacionamento com os *stakeholders*, além de preferência ao marketing gerencial, no qual é aplicada a teoria dos 4Ps, conforme Figura 24. Os autores também indicam um movimento ainda insuficiente no sentido de profissionalizar a gestão de marketing. Não obstante, além de ser rara a visão estratégica do marketing, há diversas barreiras para a completa implementação da orientação mercadológica nas IES, dentre as quais podem ser destacadas a incompatibilidade com a missão educacional, visto que as IES não são empresas que simplesmente comercializam produtos, e com a autonomia deste tipo de organização, a qual possui reconhecida fragmentação da gestão em conselhos, departamentos, coordenação de curso e até mesmo na sala de aula, cuja autoridade é o professor (KOTLER; FOX, 2004). Entretanto, no Brasil, além de parecer prevalecer a ocorrência de IES sem orientação para o marketing, “persiste a visão de que educação não é uma área a ser gerenciada por profissionais ‘de mercado’, mas sim por educadores, acadêmicos e pedagogos” (NUNES *et al.*, 2008, p.179), os quais resistem em delegar ao ou dividir com o marketing a função de desenvolver o produto acadêmico.

FIGURA 24 - O Mix de Marketing Educacional



Fonte: adaptada de Kotler e Fox (2004, p.181).

Kotler e Fox (1994) consideram a abordagem adequada às IES estabelecer o foco em um ou mais segmentos de mercado e, em seguida, desenvolver ofertas específicas a este grupo, de modo a aumentar a possibilidade de satisfação dos consumidores. No entanto, tal condição é complexa em universidades e centros universitários devido à necessidade de oferecer um mix com um número mínimo de cursos em diversas áreas de conhecimento. A solução é a abordagem do marketing diferenciado, a qual

estabelece estratégias distintas para públicos diferentes por meio da manipulação dos diversos elementos do mix de marketing, seja permitindo descontos nas mensalidades de um curso ou oferecendo maior conveniência e conforto para alunos de outro, por exemplo (NUNES *et al.*, 2008).

Para Cobra e Braga (2004) e Nunes *et al.* (2008), considerando a função social das empresas educacionais, a utilização da participação no mercado como modelo de mensuração de resultados deve ser preterida em favor de elementos que enfatizem o marketing de relacionamento, como a retenção e a fidelização de clientes.

3 MÉTODO

Neste capítulo, são apresentados o problema e as questões de pesquisa. Em seguida, são tratadas as categorias analíticas, isto é, as definições constitutivas e operacionais que permearão todo o estudo, assim como o delineamento, a população e a amostra, os instrumentos de coleta, o processo de coleta de dados e o método de análise.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos da pesquisa proposta, faz-se necessário expor o seguinte problema de pesquisa, que serviu de guia para a coleta e a análise dos dados:

Qual a relação entre a estratégia de comunicação integrada de marketing (CIM) e a personalidade de marca de três Instituições de Ensino Superior (IES) privadas de Curitiba?

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Conforme Richardson (2007), os objetivos da pesquisa, divididos em geral e específicos, foram extraídos do problema de pesquisa e foram utilizados na condução da investigação. Assim, apresentam-se as seguintes questões:

- Qual é o composto mercadológico de cada uma das três IES privadas de Curitiba?
- Qual é a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba sob o ponto de vista dos gestores?
- Qual é a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba sob o ponto de vista dos consumidores?
- Qual é a relação entre a personalidade de marca sob o ponto de vista dos gestores e os demais elementos do prisma de identidade de marca?
- Qual é a estratégia de CIM de cada uma das três IES privadas de Curitiba?

- Qual é a relação entre as estratégias de CIM e a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba?
- Qual é a relação entre a deliberação pelos gestores e a percepção pelos consumidores da personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba?
- Como os casos das três IES privadas de Curitiba podem ser analisados de forma comparativa em termos da relação entre estratégia de CIM e personalidade de marca?

3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Neste item, descrevem-se as categorias analíticas, isto é, os fenômenos observados e que, portanto, devem ser isolados para que sejam conceituados e operacionalizados. A definição constitutiva é uma definição formal, literal, ampla e geral do objeto de estudo, enquanto a definição operacional é restrita, diretamente relacionada aos aspectos do objeto, de forma que seja possível observá-lo e mensurá-lo (RICHARDSON, 2007).

As categorias analíticas deste estudo abarcam a área de marcas, mais especificamente identidade e personalidade, assim como a área de CIM, na qual se examina seu contexto estratégico.

O conceito de identidade de marca desenvolvido por Kapferer (2003) é bastante aceito pelos pesquisadores de marketing, tendo seu prisma sido aplicado em diversos estudos. Os questionamentos com vistas à aferição da identidade de marca das organizações têm por base as definições conceituais das facetas do prisma proposto pelo autor.

Dentre as seis facetas componentes da identidade de marca está a personalidade de marca, cujas definições constitutiva e operacional têm origem em Aaker (1997). Apesar das críticas de Azoulay e Kapferer (2003) de que, entre outros fatores, a escala é mais abrangente do que o conceito de personalidade, sua utilização seria comprometedor caso não fosse capaz de medir o construto em toda a sua amplitude. Além do mais, conforme Pontes e Parente (2008), os resultados obtidos a partir das escalas de Aaker (1997) e de Azoulay e Kapferer (2003) são muito semelhantes. Vale ressaltar ainda que a escala de Aaker (1997) é aceita e largamente utilizada pelos pesquisadores de

marketing, e.g. Aaker, Benet-Martínez e Garolera (2001), Sung e Tinkham (2005). Assim, a verificação da personalidade de marca junto aos consumidores foi feita a partir da adaptação da escala de Muniz e Marchetti (2005) para o contexto brasileiro, a qual tem origem em Aaker (1997). Para o exame junto aos gestores, foram utilizadas as perguntas sugeridas por Keller e Richey (2006), as quais são próprias aos objetivos do estudo, sobretudo sendo os autores em pauta unânimes sobre a capacidade de as pessoas estabelecerem associações com as marcas.

Diferente do trabalho de Fischer (2009), em que foi feita uma associação entre personalidade de marca e performance da CIM – adaptada de auditoria de Reid (2005) –, considerou-se mais pertinente neste estudo avaliar o conteúdo estratégico da CIM e sua relação com a personalidade de marca. Afinal, a formação e a manutenção da personalidade de marca são feitas não em função do simples conhecimento do conceito e dos processos de CIM pelos gestores da organização, e sim pelo conteúdo e pela forma das mensagens emitidas. Assim, as definições constitutiva e operacional desta variável foram selecionadas para que o objetivo de identificar o conteúdo das estratégias de CIM fosse alcançado.

a) Identidade de Marca

Definição Constitutiva: a identidade da marca fornece o quadro de coerência da marca em sua totalidade, orienta seus modos de expressão, assegura sua unidade e sua perenidade por meio do delineamento de um fio condutor para o processo decisório de uma organização, permitindo que seus diversos produtos, ações e mensagens pareçam emanar de um emissor único. É formada por seis facetas: físico, personalidade, relação, cultura, reflexo e mentalização (KAPFERER, 2003).

Definição Operacional: a partir dos conceitos de Kapferer (2003) de cada faceta do prisma de identidade de marca, foram elaboradas as seguintes perguntas:

- Físico: Como a (NOME DA IES) quer ser vista pelo mercado? Quais são os aspectos tangíveis mais importantes para a (NOME DA IES)?
- Relação: Como é o relacionamento com consumidor? Que tipo de experiência/sentimento a marca pretende proporcionar ao consumidor?

- Cultura: Como pode ser descrita a cultura da (NOME DA IES)? Quais são seus principais valores?
- Reflexo: Qual a imagem do “aluno-padrão” da (NOME DA IES)?
- Mentalização: Como o consumidor se sente ao ser aluno da (NOME DA IES)? E em relação à sociedade?

b) Personalidade de marca:

Definição Constitutiva: “conjunto de características humanas associadas a uma marca”, como traços de personalidade, estilo de vida, gênero, idade, raça e classe socioeconômica (AAKER, 1997).

Definição Operacional: a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba foi verificada junto aos gestores das marcas a partir das seguintes perguntas: “se uma marca fosse viva como uma pessoa, como ela seria? O que faria? Onde viveria? O que vestiria? Com quem falaria se fosse a uma festa (o sobre o que conversaria)?” (KELLER; RICHEY, 2006). Quais seriam seu sexo, sua idade, seus locais de origem e de residência, sua classe social, seu estado civil, seu nível de escolaridade, seu hobby, sua atividade profissional, suas férias e sua forma lazer preferidas, suas qualidades e seus defeitos? Na etapa quantitativa, a personalidade de marca foi verificada por meio de escala adaptada de Muniz e Marchetti (2005).

c) Estratégia de Comunicação Integrada de Marketing:

Definição Constitutiva: conteúdo e forma de comunicação como elementos responsáveis pela consecução dos objetivos de comunicação (CHURCHILL; PETER, 2000).

Definição Operacional: essa categoria de análise foi verificada a partir do estudo das ferramentas de comunicação utilizadas por cada IES, nas quais são identificados os seguintes itens: traços dominantes do estilo (como abordagem e cores predominantes), âncoras visuais e sonoras (elementos mais atrativos das peças, como personagens e jingle), códigos visuais (combinação de cores com itens que compõem o aspecto visual da campanha), princípios da marca (elementos relativos à identidade de marca e regras de aplicação da logomarca) (KAPFERER, 2003), segmentação de consumidores, benefícios

competitivos oferecidos, motivações ao consumidor, pontos de contato com o consumidor (SCHULTZ; TANNERBAUM; LAUTERBORN, 1994).

d) Marca:

Definição Constitutiva: síntese de elementos tangíveis, intangíveis, racionais, emocionais e estéticos desenvolvidos ao longo do tempo e criados para ser relevantes, agregar valor ao consumidor e ajudar para a identificação da companhia e sua diferenciação em relação à concorrência (AAKER, 1991; PINHO, 1996; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2001; KAPFERER, 2003; NANDAN, 2005).

e) Comunicação Integrada de Marketing:

Definição Constitutiva: conceito, método e processo de planejamento, coordenação, implementação e avaliação estratégica dos diversos elementos comunicacionais e atividades de marketing, com o uso de todos os pontos de contato da empresa com seus consumidores e outros *stakeholders* como canal para lembrar, informar, interagir e persuadir o público-alvo com clareza, consistência, sinergia e máximo impacto, criando valor, influenciando favoravelmente seu comportamento e nutrindo o relacionamento ao longo do tempo (SCHULTZ, 1998; PERREAULT JR.; MCCARTHY, 2000; BELCH; BELCH, 2001; YESHIN, 2003, SCHULTZ; SCHULTZ, 2004).

3.4 DELINEAMENTO

Foi feita uma pesquisa descritiva em perspectiva transversal com método misto dividida em duas etapas, sendo a primeira com abordagem qualitativa, mais especificamente um estudo de casos múltiplo com três IES privadas de Curitiba, e a segunda com uma abordagem quantitativa, por meio de *survey*, com os alunos de cada uma das três IES (CRESWELL, 2007). O foco do estudo é nos cursos de graduação, já que estes podem ser considerados os mais importantes em uma IES (STALLIVIERI, 2007). A fim de conferir homogeneidade às amostras, foram considerados apenas os cursos presenciais e tradicionais, com mínimo de quatro anos de duração, eliminando, assim, a modalidade a distância e os cursos tecnológicos.

A pesquisa descritiva baseia-se tanto na observação quanto na descrição de acontecimentos no fenômeno estudado e é indicada para responder questões de “qual”, “onde”, “quando” e “como” (BABBIE, 2007), como no caso deste estudo. A perspectiva transversal – ou ocasional – refere-se à dimensão no tempo em que a pesquisa será realizada, isto é, um estudo único cujos resultados estão relacionados ao momento presente do fenômeno (MALHOTRA, 2001).

Na primeira etapa, a opção pela modalidade qualitativa com vistas à identificação de associações com a marca encontra respaldo em Berry (1988), Aaker (1997), Fournier (1998), Azoulay e Kapferer (2003) e Aaker (2007), para quem as pessoas não encontram dificuldades em expressar suas opiniões sobre a relação entre marcas e atributos humanos. O método qualitativo é uma estratégia de pesquisa segundo a qual o foco deve estar voltado para a compreensão da dinâmica presente nas situações individuais (EISENHARDT, 1989), sendo também “uma pesquisa interpretativa, com o investigador geralmente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes”, fazendo com que questões estratégicas, éticas e pessoais sejam relevantes durante todo o processo (CRESWELL, 2007, p.188). Além disso, “os resultados do estudo dependem fortemente do poder de integração do pesquisador, de sua habilidade (...) [e] de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna” (RÉVILLION, 2003, p.28). Assim, a condução das entrevistas e a análise das informações coletadas são de responsabilidade do próprio pesquisador, fato que confere maior validade ao trabalho de campo por evitar possíveis fraudes de entrevistadores terceirizados (MALHOTRA, 2001).

A escolha de múltiplos locais de pesquisa é defendida por Révillion (2003) quando se tem a intenção de descrever um fenômeno e construir uma teoria ou teste de teoria. Esta técnica, segundo Yin (2005), é a modalidade correta para algumas condições específicas, dentre as quais estão: (a) o tipo de questão de pesquisa proposta busca a identificação de como e por que o fenômeno se dá, (b) não há controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais, (c) a pesquisa deve pretender explicar supostos vínculos causais e (d) descrever o contexto e (e) o foco está voltado para os acontecimentos contemporâneos e não históricos. Révillion (2003) destaca a necessidade de que o exame seja

acerca de um fenômeno sem fronteiras evidentes e em seu ambiente natural, enquanto Campomar (1991, p.96) revela que o estudo de casos “envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações”, as quais não poderiam ser explicadas com clareza por outro método. Uma vez que todos os referidos critérios compõem a pesquisa proposta, pode-se concluir que o método de estudos de casos é adequado para a consecução dos objetivos.

Vale ressaltar que, a fim de que as conclusões do estudo sejam consistentes, foi feita uma triangulação das informações por meio de comparação das entrevistas, das observações e dos dados secundários referentes a cada instituição (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005; CRESWELL, 2007). De acordo com Stake (2005), triangulação é um processo de utilização de várias percepções para esclarecer significados e identificar realidades.

A segunda etapa consiste da coleta quantitativa de dados por meio de questionários escritos e estruturados. Este método, além de permitir a coleta e a análise de uma larga base de dados com baixo custo, pouco tempo e fácil aplicação, é também adequado ao uso de escalas e à elucidação de questões específicas (MALHOTRA, 2001). Sem autorização para dispor de *mailing* ou lista de alunos nem para abordá-los dentro das IES, a coleta dos dados da etapa quantitativa foi feita pela internet, com método não-probabilístico por adesão.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

As três IES privadas a serem estudadas podem ser consideradas as principais IES privadas do mercado de Curitiba e do estado do Paraná, conforme o Quadro 5, o qual demonstra que as referidas instituições possuem os melhores resultados simultaneamente em dois critérios importantes segundo o MEC: maior quantidade de cursos e melhores avaliações, segundo dados do Índice Geral de Cursos da Instituição – IGC 2008 (triênio 2006, 2007 e 2008), que é um indicador de qualidade de IES calculado em função da média ponderada dos conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação da instituição. As notas do IGC variam de 0 a 500 e geram faixas de 1 a 5.

O cálculo do IGC é feito da seguinte forma: para a graduação, considera-se a média dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) da instituição, os quais são baseados no desempenho dos estudantes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), em quanto o curso agrega de conhecimento ao aluno, assim como em indicadores relativos ao corpo docente, à infraestrutura e à organização didático-pedagógica. Já na pós-graduação, é considerada a Nota Capes, a qual avalia a qualidade em função de uma escala que varia de 1 a 5.

É importante frisar que, apesar de possuírem alguns escores mais elevados do que as IES particulares selecionadas, as universidades públicas de níveis federal e estadual não foram consideradas neste estudo por sua condição mercadológica. Existe uma percepção favorável de toda a sociedade para com tais instituições em função da junção entre a alta qualidade e a gratuidade de seus serviços. Desta forma, as IES privadas têm a necessidade de apostar em estratégias mercadológicas, como a personalidade de marca e a CIM, a fim de que possam conquistar clientes e prosperar.

No tocante à etapa qualitativa, para cada IES, foram entrevistados funcionários do setor de marketing ou responsáveis pelas estratégias de comunicação e marketing, como reitor, pró-reitor, diretor, gerente, supervisor ou coordenador, assim como membros da mantenedora. Foram consideradas ainda as informações coletadas junto a funcionários das agências de propaganda que atendem as IES.

Já a etapa quantitativa descritiva foi feita com os alunos de graduação das IES, que perfazem um total de 36 mil pessoas (5 mil na FAE, 11 mil na UP e 20 mil na PUCPR, segundo seus respectivos gestores), a partir do contato virtual.

QUADRO 5 - Avaliação das IES do Paraná Segundo IGC 2008

| IES | Sigla | Tipo | Nº de cursos | IGC | |
|---|-------------|-----------|--------------|-----|---|
| Univ. Estadual de Maringá | UEM | Estadual | 41 | 343 | 4 |
| Centro Univ. Franciscano do PR | FAE | Privada | 6 | 337 | 4 |
| Univ. Estadual de Londrina | UEL | Estadual | 38 | 328 | 4 |
| Univ. Federal do PR | UFPR | Federal | 46 | 326 | 4 |
| Univ. Estadual do Oeste do PR | UNIOESTE | Estadual | 51 | 318 | 4 |
| Univ. Estadual de Ponta Grossa | UEPG | Estadual | 32 | 308 | 4 |
| Univ. Tecnológica Federal do PR | UTFPR | Federal | 51 | 290 | 3 |
| Univ. Positivo | UP | Privada | 23 | 285 | 3 |
| Univ. Estadual do Centro Oeste | UNICENTRO | Estadual | 51 | 284 | 3 |
| Pontifícia Univ. Católica do PR | PUCPR | Privada | 64 | 277 | 3 |
| Centro Univ. Curitiba | UNICURITIBA | Privada | 5 | 277 | 3 |
| Univ. Norte do PR | UNOPAR | Privada | 36 | 270 | 3 |
| Centro Univ. Campos de Andrade | Uniandrade | Privada | 24 | 242 | 3 |
| Centro Univ. de Maringá - Ceumar | CESUMAR | Privada | 30 | 241 | 3 |
| Centro Univ. de União da Vitória | UNIUV | Municipal | 13 | 232 | 3 |
| Centro Univ. Filadélfia | UniFil | Privada | 17 | 228 | 3 |
| Univ. Paranaense | UNIPAR | Privada | 76 | 220 | 3 |
| Univ. Tuiuti do PR | UTP | Privada | 39 | 220 | 3 |
| Centro Univ. Católico do Sudoeste do PR | UNICS | Privada | 14 | 219 | 3 |

* Nota: Número de cursos que fizeram Enade nos últimos três anos. Embora tenham participado do Enade, alguns cursos podem não ter contado com a participação mínima de dois alunos ingressantes e dois alunos concluintes. Desse modo, não recebem Conceito Enade e, logo, não recebem o Conceito Preliminar de Curso (CPC).

Fonte: adaptado do Portal do MEC (2010).

3.6 CONSTRUÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Para a melhor compreensão do processo de construção dos instrumentos de coleta de dados, este item encontra-se dividido em duas partes, sendo a primeira qualitativa e a segunda, quantitativa.

a) Fase Qualitativa

A primeira fase consiste da coleta de dados primários e secundários com o objetivo de identificar a personalidade de marca e as estratégias de CIM junto aos gestores de cada IES, bem como descrever a relação entre tais aspectos. Condizente com orientações de Yin (2005, p.119), a coleta de dados foi pautada no “princípio das múltiplas fontes de evidências”, a fim de conferir

maior validade às informações. Os dados primários têm o objetivo de identificar a personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba, bem como suas estratégias de CIM.

Foi construído um questionário semiestruturado (Apêndice A) que atendesse aos objetivos de pesquisa. A primeira pergunta (1- “Quais são os principais eventos na história da marca da [NOME DA IES]?”) teve como intenção “quebrar o gelo” e, ao mesmo tempo, permitir ao entrevistador comprovar informações gerais colhidas anteriormente. Em seguida, um questionamento ainda introdutório (2- “Em termos gerais, como funciona a gestão da marca?”) possibilitava a identificação de contextos pertinentes ao estudo, como a relevância da marca, as pessoas envolvidas e a relação com agência.

A partir de então, as perguntas passaram a tratar diretamente do tema em pauta. Baseada em Keller e Richey (2006), a terceira pergunta era sobre personalidade de marca: “Se a marca fosse viva como uma pessoa, como ela seria?”. Após a resposta, caso necessário, o instrumento de coleta tinha listados os itens que compõem o construto, de forma que o entrevistador pudesse estimular a citação de mais características. Para este fim, os questionamentos “Quais as principais qualidades?” e “Quais os principais defeitos?” mostraram-se os mais eficientes. Nas questões seguintes (4- “Essas características são comunicadas de alguma forma? Como?” e 4.1- “Se sim, como surgiu essa decisão?”), buscou-se identificar se o construto era considerado pela IES, se sua criação foi deliberada, espontânea ou consequência de outras decisões e se havia uma comunicação efetiva deste atributo.

A quinta questão (5- “A [NOME DA IES] trabalha com alguma agência de comunicação? Existe envolvimento dela na estratégia de Comunicação de Marketing?”) abordava a existência de uma empresa parceira para as atividades de CIM e sua participação no processo de formação estratégica, de modo que introduzia a pergunta seguinte (6- “Como pode ser definida a atual estratégia de Comunicação de Marketing da [NOME DA IES]?”), a qual listava os itens concernentes ao tema, conforme Kapferer (2003), Schultz, Tannebaum e Lauterborn (1994), para que os respondentes fossem estimulados a abordá-los caso não o tivessem feito espontaneamente.

As questões 7 e 8 referiam-se, respectivamente, à imposição de uma relação entre a marca da mantenedora com a da IES e aos resultados buscados pela marca da IES, de modo a permitir uma complementação das informações obtidas anteriormente acerca da personalidade e da equidade da marca. As cinco questões finais, também baseadas em Kapferer (2003), tinham a finalidade de identificar os outros pontos que formam a identidade de marca. Vale destacar que este item foi colocado por último no roteiro por responder apenas a um objetivo específico, de sorte que, em caso de impossibilidade de um ou mais entrevistados responder todas as perguntas, as mais relevantes para o estudo teriam mais chances de ser abordadas.

Aos membros das agências, foram feitas apenas as perguntas referentes à estratégia de CIM e personalidade de marca (questões 6, 3 e 4). A modificação da ordem das perguntas justifica-se não apenas pela maior importância das estratégias de CIM, mas também para evitar qualquer tipo de adequação das respostas em função da personalidade de marca.

b) Fase Quantitativa

Para a etapa quantitativa, foram realizados pré-testes pessoais e virtualmente com alunos de graduação da UFPR para verificação do nível de compreensão obtido pelo questionário estruturado (Apêndice C), cujo resultado indicou a necessidade de alteração dos rótulos da escala de Likert utilizados por Muniz e Marchetti (2005), a fim de gerar mais clareza e facilitar a interpretação pelo respondente. O questionário final com as devidas modificações foi construído no software *online* Qualtrics (www.qualtrics.com), em versão disponibilizada pela UFPR.

A primeira questão, “Onde você estuda?”, contém as opções “FAE - Curitiba”, “PUCPR - Curitiba”, “Universidade Positivo” e “Outras”. Esta última opção se fez necessária para evitar que alunos de outros campi (no caso da PUC e da FAE) e até mesmo de outras IES respondessem a pesquisa e comprometessem a validade dos dados. A terceira questão, “Qual o período?”, tem sua última opção (“8º ou +”) um limite claro para o público-alvo da pesquisa – alunos de graduação –, de forma que pós-graduandos ou formados não teriam como se enquadrar.

À escala de Muniz e Marchetti (2005) foram adicionadas as seis características unanimemente apontadas pelos gestores de cada IES, fato que confere maior validade ao instrumento e representa contribuição teórica e acadêmica para a pesquisa de marketing em IES. São elas: Dinâmica, Ética, Inovadora, Racional, Sociável e Solidária. Devido ao número das características de personalidade (44), optou-se por ordená-las alfabeticamente e distribuí-las em três listas (Lista 1 e Lista 3 com 15 itens; Lista 2 com 14), a fim de reduzir a possibilidade de fadiga por parte do respondente, bem como de impedir qualquer possibilidade de interpretação do conjunto de cinco fatores. O número inferior de itens na Lista 2 justifica-se pelo fato de que nela foi incluída uma variável de controle (“Para controle, marque ‘Descreve bem’”) para identificar a seleção de alternativas ao acaso, fato que acarreta a eliminação do questionário. Em todos os grupos, os traços de personalidade da escala são distribuídos aleatoriamente pelo Qualtrics, a fim de impedir qualquer tipo de viés pela ordem das mesmas. Outra precaução na montagem do instrumento de coleta foi a de manter o paralelismo entre as escalas de sete pontos, de forma que as alternativas mais negativas ficam sempre à esquerda, enquanto as mais positivas estão sempre à direita.

As questões 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11 e 12 têm objetivo descritivo e potencial de, se necessário, verificar se existem padrões distintos de identificação da personalidade de marca. Inclusive, a quinta pergunta, a qual identifica há quantos semestres o respondente estuda na IES, permite a comparação das respostas dos alunos matriculados na IES por menos e mais tempo, e, se for o caso, o descarte dos questionários dos alunos com menor exposição à marca, priorizando aqueles que tenham maior tempo de relacionamento com a marca e, conseqüentemente, melhores condições de identificar as nuances da personalidade da marca. Aparentemente, tal condição poderia ser obtida pelo período em que o aluno está matriculado. No entanto, é comum que haja transferência de uma IES para a outra, de modo que um discente pode ter um relacionamento com a marca por prazo inferior ao rótulo do período no qual esteja cursando.

3.7 COLETA DE DADOS

Tal qual no item anterior, a etapa de coleta de dados está descrita conforme as fases qualitativa e quantitativa.

a) Fase Qualitativa

A coleta deu-se por meio de entrevistas em profundidade com colaboradores responsáveis pela elaboração e/ou implementação das estratégias de CIM de cada IES, sejam eles colaboradores lotados na própria instituição, na mantenedora ou em organizações terceiras, como agências de propaganda. Para Malhotra (2001), uma entrevista em profundidade tem caráter não-estruturado, direto e pessoal, sendo ideal para extrair informações de profissionais. Assim, cada entrevista foi feita individualmente e guiada por questionário semiestruturado. Paralelamente às entrevistas, foram feitas observações que poderiam servir como elementos para triangulação. Dentre os itens observados estão a infraestrutura, o comportamento e a interação do *staff* para com os alunos e os colegas de trabalho.

A entrevista em profundidade é considerada adequada em pesquisas exploratórias por permitir uma narrativa livre, menos tendenciosa, dotada de conteúdo valioso para os objetivos propostos. Essa estrutura “emergente em vez de estritamente pré-configurada” (CRESWELL, 2007, p.186) também possibilita ao pesquisador a aplicação da técnica de sondagem, induzindo o entrevistado a “ampliar, esclarecer ou explicar suas respostas e ajudá-lo a focalizar o conteúdo específico da entrevista” (MALHOTRA, 2001, p.367). A seleção do primeiro entrevistado de cada IES foi feita levando-se em conta sua posição hierárquica e sua função na empresa, de modo que os objetivos propostos pudessem ser alcançados. Em seguida, foi utilizada a técnica não-probabilística denominada “bola de neve” (MALHOTRA, 2001), segundo a qual os entrevistados subsequentes são indicados pelos respondentes anteriores até que o processo mostre-se suficiente, fato identificado quando as triangulações denotam a saturação dos dados, isto é, a repetição das informações. A técnica é válida para populações especiais, como o caso dos gestores, em que a indicação de um colega facilita a realização das entrevistas. O roteiro semiestruturado utilizado neste estudo foi previamente submetido à aprovação de especialistas com larga experiência acadêmica e em pesquisa e

a pré-teste com profissional de IES, sem que tivesse sofrido alterações significativas.

Apresenta-se aqui uma inovação para os estudos de personalidade de marca. Kapferer (2003) é enfático ao afirmar que a personalidade de marca é uma construção interna da empresa, independente dos interesses do público-alvo. Contudo, conforme descrito na fundamentação teórica, os estudos decorrentes do trabalho de Aaker (1997) foram feitos com base nas informações fornecidas pelos consumidores, isto é, a mensuração efetuada referiu-se à imagem ou ao perfil da personalidade de marca (PLUMMER, 1985). Desta forma, ao entrevistar os responsáveis pela criação ou, no mínimo, pela administração da personalidade da marca, este estudo pretende verificá-la em sua essência. Os membros das agências de comunicação foram submetidos apenas às questões relativas à personalidade de marca e estratégias de CIM, visto que as perguntas restantes referem-se a assuntos concernentes exclusivamente às IES.

As entrevistas em profundidade foram agendadas entre agosto e setembro de 2010 por e-mail e/ou telefone e realizadas no mesmo período em data e local escolhidos pelo entrevistado. Todas as IES receberam uma carta da coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR (Apêndice B) para atestar que as entrevistas tinham objetivo acadêmico. A ordem de investigação das IES obedeceu sua colocação no IGC 2008. O roteiro semiestruturado mostrou-se eficiente e flexível o suficiente para que as informações relevantes para a pesquisa fossem extraídas. Durante todas as entrevistas, o pesquisador preocupou-se em fazer anotações de campo e gravar o áudio para que qualquer detalhe pudesse ser registrado e posteriormente consultado.

Os gestores entrevistados são identificados por nomes fictícios baseados no alfabeto grego e referenciados no masculino (indicado para generalização dos gêneros), garantindo a confidencialidade das fontes. O critério da escolha das letras reflete tão somente a ordem em que foram entrevistados em cada IES, não havendo, portanto, nenhuma relação hierárquica ou de qualquer outra natureza. As letras eta, theta e nu foram desconsideradas em favor da melhor compreensão do texto, visto que sua similaridade com zeta e mu poderia

confundir o leitor quanto aos entrevistados. O Quadro 6 resume as informações sobre as entrevistas qualitativas.

QUADRO 6 - Características das Entrevistas Qualitativas Realizadas

| IES | Entrevistado | Nível Hierárquico | Data | Duração |
|-------|--------------|-------------------------|--------------|---------|
| FAE | Alfa | Direção | 12 ago. 2010 | 38" |
| | Beta | Direção | 18 ago. 2010 | 57" |
| | Gama | Reitoria / Pró-Reitoria | 20 ago. 2010 | 41" |
| | Delta | Agência | 27 ago. 2010 | 65" |
| UP | Lambda | Reitoria / Pró-Reitoria | 30 ago. 2010 | 45" |
| | Mu | Gerência | 13 set. 2010 | 35" |
| | Xi | Agência | 27 set. 2010 | 20" |
| PUCPR | Épsilon | Reitoria / Pró-Reitoria | 10 set. 2010 | 46" |
| | Zeta | Coordenação | 10 set. 2010 | 32" |
| | Iota | Direção | 17 set. 2010 | 48" |
| | Kappa | Agência | 24 set. 2010 | 35" |

Fonte: elaborado pelo autor.

No tocante aos dados secundários, seu objetivo é identificar o perfil das três IES privadas de Curitiba, assim como complementar as informações sobre as estratégias de CIM. Tais dados foram coletados durante todo o processo de pesquisa e foram avaliados por meio da análise de documentos, arquivos, do *website* e dos materiais de comunicação com o público-alvo de cada IES, além de relatórios oficiais do mercado (CRESWELL, 2007). A análise leva em conta os critérios objetivos estabelecidos na definição operacional de CIM – traços dominantes do estilo, âncoras visuais e sonoras, códigos visuais, princípios da marca (KAPFERER, 2003), segmentação de consumidores, benefícios competitivos oferecidos, motivações ao consumidor, pontos de contato com o consumidor (SCHULTZ; TANNERBAUM; LAUTERBORN, 1994), – a fim de evitar conclusões subjetivas, uma conhecida limitação do estudo de casos

(MALHOTRA, 2001; RÉVILLION, 2003). Assim, a seleção de quatro dos oito itens propostos por Schultz, Tannebaum e Lauterborn (1994) para a operacionalização das estratégias de CIM levou em conta a definição constitutiva adota neste estudo. Também foi considerado o caráter objetivo da ciência, privilegiando-se, assim, os aspectos concretos das estratégias de CIM em detrimento dos subjetivos e de sua respectiva avaliação semiótica.

É importante ressaltar que tanto as entrevistas em profundidade quanto a análise de dados secundários são ferramentas indicadas para o estudo de caso por autores consagrados em teoria de pesquisa, como Creswell (2007), Malhotra (2001) e Yin (2005), e que os processos de coleta de dados, transcrição e análise foram simultâneos tanto para os dados primários quanto para os secundários (MERRIAM, 1988 *apud* CRESWELL, 2007).

b) Fase Quantitativa

O processo de coleta dos dados teve início em 21 de outubro e terminou em 22 de novembro de 2010, período em que as campanhas de CIM estudadas na fase qualitativa ainda estavam sendo veiculadas. Inicialmente, os respondentes potenciais foram identificados em comunidades das IES nas principais redes sociais e, em seguida, foram contatados individualmente por mensagem no próprio site e/ou por e-mail (Apêndice D). Tanto nestas mensagens quanto no final do questionário, o pesquisador propõe que os respondentes indiquem o questionário a seus colegas, de forma a potencializar o número de respostas, em uma metodologia tipo bola de neve. Além disso, com vistas à consecução do mesmo objetivo, o pesquisador criou tópicos em redes sociais e solicitou a pessoas próximas que recomendassem o questionário a seus conhecidos que cursassem graduação em uma das três IES estudadas.

Na primeira bateria de e-mails, entre os dias 21 e 24 de outubro de 2010, foram enviadas 176 mensagens individuais, sendo que 15 endereços eram inválidos e outros seis pertenciam a pessoas já formadas. Até o dia 29, apenas 45 questionários haviam sido preenchidos, conforme mostra o Gráfico 7. Assim, uma segunda mensagem foi enviada, desta vez, para 155 endereços, à qual foi acrescida uma frase alertando para o fato de que o *link* da pesquisa não oferecia riscos à integridade do computador utilizado, visto que o receio

quanto ao ataques por vírus poderia ser um dos fatores de recusa à participação. Outra medida foi tomada para estimular as respostas: nomear as IES pesquisadas, a fim de aflorar no respondente um possível clima de competição entre faculdades.

No mesmo dia, o autor identificou 45 pessoas (15 de cada IES) ligadas a páginas do Twitter com alguma referência às IES estudadas e encaminhou uma mensagem incentivando a participação na pesquisa. Outros 100 usuários do Orkut e 15 do Facebook pertencentes à comunidade da FAE, a IES com menor número de questionários respondidos, foram contatados e solicitados a participar da pesquisa.

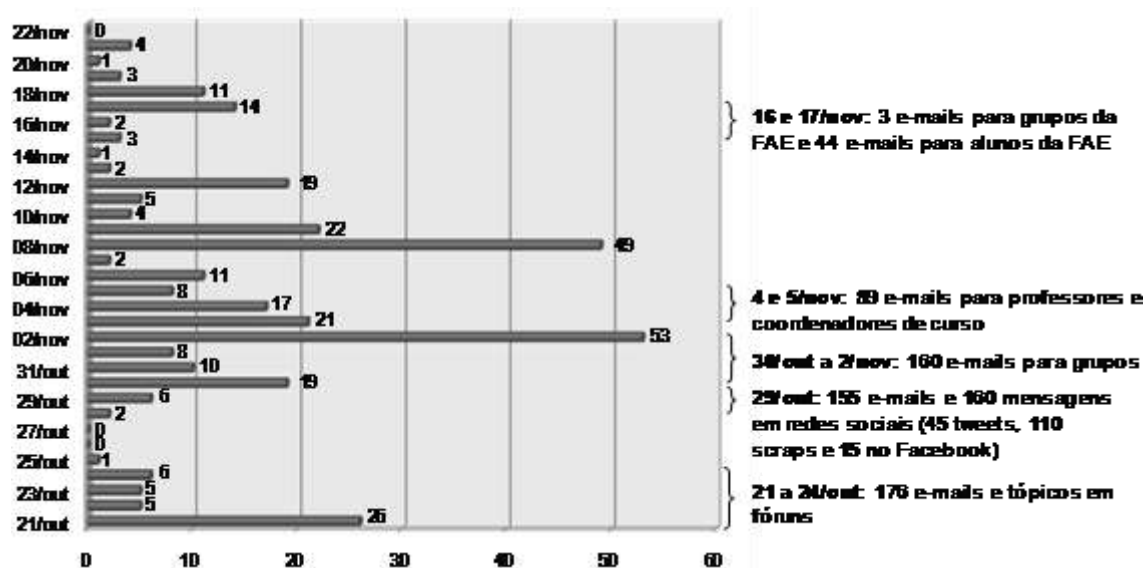
No entanto, o método que se mostrou mais eficaz foi adotado a partir de 30 de outubro, quando foram identificados e contatos individualmente 160 grupos de e-mail relacionados às IES, sendo 45 da FAE, 44 da UP e 71 da PUCPR nos provedores Google, Yahoo! e Grupos.com.br. Deste total, apenas 24 aceitaram diretamente a mensagem de um membro não cadastrado. Para os 136 restantes, foi enviado outro e-mail para o proprietário do grupo, explicando o ocorrido e solicitando sua colaboração para encaminhar tal mensagem para o grupo. Até o dia 3 de novembro, 105 novos questionários haviam sido respondidos, totalizando 150, sendo 16 da FAE (8%), 72 da UP (48%), 56 da PUCPR (37%) e seis de outras IES (4%).

Nos dias 4 e 5 de novembro, para ajudar na legitimação da pesquisa e, assim, aumentar o número de respostas, um e-mail foi enviado individualmente para 13 coordenadores de cursos da FAE, 30 coordenadores de cursos e 3 diretores de núcleo da UP e 43 diretores da PUCPR, solicitando ajuda na divulgação da pesquisa entre os alunos. Até as 17h do dia 8 de novembro, 210 questionários haviam sido respondidos (23 da FAE, 85 da UP, 94 da PUCPR e sete de outras). Diante da participação desproporcional dos alunos da FAE, 234 e-mails de professores da IES foram enviados individualmente (dos quais 221 eram válidos) para que eles também convidassem seus alunos à pesquisa.

Ao final do dia 15 de novembro, com 288 questionários e ainda com um número insuficiente em relação à FAE, uma última mensagem foi enviada aos grupos de e-mails abertos e para o e-mail pessoal de 44 de alunos da IES, sendo que, desta vez, por meio de um endereço proveniente do servidor da UFPR, a fim de gerar mais credibilidade. Para estimular aqueles que, por

ventura, estivessem adiando a resposta, a mensagem informava que havia apenas dois questionários restantes para que o número mínimo para as análises previstas fosse alcançado, bem como estabelecia um prazo para a participação, 22 de novembro, quando a coleta foi encerrada. Assim, após 787 e-mails, 170 mensagens em redes sociais e dezenas de respostas não contabilizadas, a coleta de dados obteve 321 questionários integralmente preenchidos, sendo 66 da FAE, 89 da UP, 155 da PUCPR e 11 de outras.

GRÁFICO 7 - Datas de Preenchimento do Questionário



Fonte: elaborado pelo autor.

3.8 ANÁLISE

Também neste item, a descrição foi dividida em função das etapas qualitativa e quantitativa.

a) Fase Qualitativa

Para Creswell (2007), a fase de análise consiste na extração de sentido, isto é, na interpretação do significado mais amplo dos dados coletados. Na primeira etapa deste estudo, o processo de avaliação foi feito sob os preceitos da análise de conteúdo e de forma simultânea à fase de coleta, buscando-se encontrar relações que respondessem os objetivos da pesquisa. Foram utilizadas as dimensões propostas por Bardin (1977): pré-análise – dividida especialmente em elaboração de indicadores e codificação –, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

As categorias de análise relativas à fase qualitativa foram as seguintes: para os dados primários, marca, estratégia de CIM e personalidade de marca, sendo a última subdividida em características demográficas/físicas humanas, traços de personalidade e estilo de vida; para os secundários, perfil das IES e estratégias de CIM.

Em seguida, a avaliação da relação entre a personalidade de marca e a estratégia de CIM foi feita por meio da identificação da congruência entre os elas, a qual se deu com a triangulação dos dados primários e secundários, o que é chamado de análise intracasos (STAKE, 2005; EISENHARDT, 1989). Em outras palavras, foram analisados nas ferramentas de comunicação os aspectos que compõem a estratégia de CIM (i.e. traços dominantes do estilo, âncoras visuais e sonoras, códigos visuais, princípios da marca, segmentação de consumidores, benefícios competitivos oferecidos, motivações ao consumidor, pontos de contato com o consumidor) em termos de sua consonância ou dissonância em relação às características formadoras da personalidade de marca de cada uma das três IES privadas de Curitiba apontadas por seus gestores.

b) Fase Quantitativa

Para a análise descritiva da fase quantitativa, foram realizados somatórios e percentuais, gerando o conhecimento do número de questionários respondidos e válidos da amostra. As mesmas fórmulas foram usada de forma segmentada, de modo a permitir a identificação do perfil dos respondentes em termos de IES, Curso, Período, Turno e Semestre em que estuda, Sexo, Faixa Etária, Estado Civil e Renda.

Já para a construção do novo modelo de mensuração de personalidade de marca, foram realizadas uma análise fatorial exploratória e outra confirmatória, para condensar em dimensões, com a menor perda possível de informação, as informações das 44 variáveis, para verificar se os novos elementos da escala conseguem se enquadrar nas cinco dimensões de personalidade propostos pelos autores estudados (e.g. GOLDBERG, 1990; AAKER, 1997), bem como para eliminar as características menos representativas e agrupar as demais em dimensões. O número de questionários utilizados foi bem superior ao mínimo estabelecido por Hair *et al.*

(2005, p.108): “o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com uma amostra com menos de 50 observações, e de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100”. A extração dos fatores foi feita por meio da técnica de componentes principais e rotação ortogonal Equamax.

Seguindo os princípios estabelecidos por Hair *et al.* (2005) de validação da escala, verificou-se a intensidade da correlação com a aplicação do teste de esfericidade de Bartlett (necessário obter p menor que 0,05 para que se verifique significância estatística) e da medida de adequação amostral de Kayser-Meyer-Olkin (KMO), a qual deve ser maior que 0,6 em uma faixa que varia de 0,0 a 1,0 (HAIR *et al.*, 2005), bem como a confiabilidade de cada um dos fatores identificados por meio do Alfa de Cronbach, ideal quando superior a 0,70 (HAIR *et al.*, 2005). Para cada uma das características de personalidade que compõem a escala foi realizada uma média da pontuação atribuída por cada respondente. Em seguida, uma nova média foi feita, desta vez para alcançar o valor de cada um dos fatores que formam a escala. Com a realização de tais procedimentos e a obtenção de valores estatisticamente adequados, pode-se utilizar a escala em outros estudos.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados tem relação direta com os objetivos específicos estabelecidos no estudo, que, de forma conjunta, representam o alcance do objetivo geral proposto na pesquisa. As análises e argumentações que compõem o capítulo corrente pautam-se na tradução e na interpretação das informações fornecidas pelos respondentes, bem como daquelas obtidas por meio da observação.

Com a finalidade de facilitar a leitura e a interpretação dos resultados encontrados, os casos múltiplos serão apresentados simultaneamente, respeitando a ordenação dos objetivos específicos propostos. Assim, neste item, são inicialmente descritas as características gerais das IES e seus compostos mercadológicos, a fim de que se tenha subsídios para analisar a personalidade de marca sob a perspectiva dos gestores, sua relação com a identidade de marca e com o composto mercadológico, a perspectiva do aluno e uma comparação entre as percepções de gestores e alunos. Em seguida, são apresentados os pormenores da CIM, especificamente da marca, da estratégia de CIM e de sua relação com a personalidade de marca.

Para tanto, além de observação e análise de dados secundários, notadamente materiais de CIM direcionados ao público-alvo, são utilizados dados coletados especificamente para esta pesquisa junto aos gestores das IES e aos membros das agências de publicidade que atendem a cada IES, conforme demonstra a Quadro 7.

QUADRO 7 - Relação de Entrevistados Segundo Local de Trabalho

| | FAE | UP | PUCPR |
|----------|-------|--------|---------|
| Gestores | Alfa | Lambda | Épsilon |
| | Beta | Mu | Zeta |
| | Gama | - | Iota |
| Agência | Delta | Xi | Kappa |

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

Neste capítulo, cada item contém a análise referente a todas as IES estudadas. Porém, os resultados são apresentados separadamente, sempre na mesma ordem: primeiramente as análises referentes à FAE - Centro Universitário Franciscano do Paraná, depois as da Universidade Positivo (UP) e, por último, as da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Esta ordem encontra paralelo nas pontuações obtidas por cada uma no IGC – 2008.

a) FAE

A FAE - Centro Universitário Franciscano do Paraná pertence ao Bom Jesus, um grupo educacional que atua há mais de 100 anos no Brasil e do qual também fazem parte os Colégios Bom Jesus, o Colégio São José e outras escolas, somando 28 unidades desde Petrópolis-RJ até Rio Grande-RS (Gama), bem como a FAE Blumenau e o Instituto de Filosofia São Boaventura. Além disso, a Universidade São Francisco, em São Paulo, também é gerida pelo grupo. Todas essas instituições trabalham sob os princípios franciscanos, em comunhão com a entidade mantenedora, a Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. Assim, tendo São Francisco de Assis como inspirador, as instituições buscam formar o aluno “para torná-lo capaz de fazer novas leituras da realidade, resgatando os valores éticos, morais e espirituais que servem de referência para o ser humano”, assim como os princípios de preservação da natureza (FAE.edu).

Em 1896, o Padre Franz Aüling inaugura a Escola Popular Alemã Católica para dar educação escolar e formação religiosa aos filhos de imigrantes alemães. Ao retornar para a Alemanha em 1902, o padre entrega a escola para a administração dos Freis Franciscanos, que mais tarde se tornaria o Colégio Bom Jesus. O curso de Filosofia do convento São Boaventura inicia-se em 1920, e, em 1955, é fundada a Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, entidade mantenedora das instituições de ensino Bom Jesus. Dois anos depois, em 1957, nasce a Faculdade Católica de Administração e Economia - FAE, onde era lecionado o curso de Ciências Econômicas. Mais tarde, são lançados os cursos de Administração e Ciências Contábeis. Já em 1973, forma-se o Centro de Desenvolvimento Empresarial que, ligado à FAE, oferece cursos de pós-graduação em diversos campos da Administração e da

Economia. Mais tarde, ele passa a chamar FAE Business School, a primeira escola de negócios da região (Alfa, Beta, Delta), que congrega todas as atividades de pós-graduação da entidade, isto é, especialização, MBA e mestrado (FAE.edu).

O ano de 2005 marca o reconhecimento da FAE como centro universitário, quando, ao abrir seis novos cursos, passa a oferecer 17 cursos de graduação, 22 áreas de especialização *Lato Sensu* e dois programas de MBA, sendo um semi-internacional, e mestrado. Tentou-se, inclusive, mudar a marca para UniFAE. No entanto, de acordo com Alfa e Beta, a tradição do nome FAE e a perda do reconhecimento de marca levaram a direção a rever a proposta. Assim, optou-se por voltar a usar o nome FAE, agora com o sobrenome Centro Universitário (FAE.edu).

Hoje, a FAE atua nos três estados da região Sul do país: Rio Grande do Sul (Porto Alegre), Santa Catarina (Blumenau) e Paraná (São José dos Pinhais e Curitiba, unidade que será focada nesta pesquisa). Seu objetivo é:

“Proporcionar condições para que as pessoas se habilitem ao exercício profissional pleno, universal e contínuo nas atividades de negócios, educação e afins, respeitando a legislação vigente e executando exemplarmente o papel metodológico e pedagógico de pesquisar e transferir para o corpo docente, o discente e o de atividades complementares, os fundamentos da visão cristã do homem e do mundo” (FAE.edu).

De acordo com o Relatório Social FAE 2009, a IES possui 5.184 alunos de graduação, 3.066 de pós-graduação, e um corpo docente formado por 19 graduados, 110 especialistas, 183 mestres e 51 doutores, totalizando 363 professores. Seus gestores consideram que a IES possua reconhecimento nacional e internacional em função de sua excelência em gestão e negócios, com forte formação humanista. Além disso, apontam como diferenciais o corpo docente qualificado, a localização privilegiada, o apoio à pesquisa e à publicação acadêmica, o pioneirismo na aplicação de vestibular eletrônico, além de oferecer curso de Administração em tempo integral. De acordo com o reitor, Frei Nelson José Hillesheim, a IES “busca seu reconhecimento por meio da inovação, da qualidade, das virtudes e valores como espaço privilegiado na construção do desenvolvimento humano, social, cultural e empresarial” (HILLESHEIM, 2009, p.6).

A FAE está “em crise de identidade” (Beta). Seu passado recente é marcado pela busca de atualização de seu status e por mudanças de marca, como o episódio já comentado sobre a UniFAE e a tentativa de adaptar uma personalidade de marca para cada um dos vários cursos por meio de ícones diferentes e cores diversas, fato que criou uma confusão quanto à imagem da marca (Beta). Esta incerteza quanto aos caminhos a serem seguidos culminou em um processo de reestruturação mercadológica e planejamento estratégico por um colegiado, denominado FAE 2020 (vinte - vinte). O nome é uma referência não só ao ano de 2020 e ao prazo de 10 anos a que se refere o planejamento, mas também ao valor que representa a visão perfeita. Este grupo reúne-se frequentemente e discute desde a essência da IES, isto é, sua missão e sua adequação ao mercado (Beta). Desta forma, a análise dos resultados vai apontar não apenas as práticas da instituição, mas também o caminho para onde ela tende a caminhar.

b) UP

A Universidade Positivo (UP) é fruto da experiência de três décadas do Grupo Positivo, que, fundado em 1972, possui empresas em três segmentos – educacional, gráfico-editorial e de informática – e é considerado a maior corporação do segmento de educação e tecnologia do país, com atuação também nos EUA e em países de América do Sul, África, Ásia, Europa e Oriente Médio. Todos os negócios trabalham em conformidade com os valores (o saber, a ética, o trabalho e o progresso) e a política de responsabilidade social do grupo, focado em educação, inclusão social e preservação ambiental (POSITIVO).

No setor educacional, está presente desde a educação infantil à superior, tanto no segmento público quanto no privado, por meio de seus dois sistemas de ensino (SPE – Sistema Positivo de Ensino, para escolas particulares; e Sistema de Ensino Aprende Brasil, para públicas), quatro portais de conteúdo educacional (Positivo, Aprende Brasil, Educacional e Universitário), coleções didáticas e de suas unidades próprias, totalizando cerca de 10 milhões de estudantes atendidos. Em Curitiba, possui uma rede privada de ensino básico chamada Escolas Positivo, o CLP – Centro de Línguas Positivo, Curso Positivo (pré-vestibular) e a Universidade Positivo.

Na área gráfico-editorial, estão a Posigraf, a maior gráfica da América Latina no segmento de livros e periódicos e líder do ranking nacional no segmento “livros, revistas, impressos comerciais e promocionais” da Associação Brasileira da Indústria Gráfica desde 1997, e a Editora Positivo, criada em 2004 e com atuação no Brasil e no exterior em dois segmentos: sistemas de ensino e livros e periódicos educacionais.

Já a Positivo Informática, fundada em 1989, a maior produtora de computadores, softwares e soluções educacionais para os mercados nacional e internacional do Brasil. Fabrica também produtos inovadores, tais como mesas educacionais, lousas interativas e câmeras de documentos.

A UP tem sua origem nas Faculdades Positivo, em 1988, quando oferecia cinco cursos de graduação, dois de especialização e um de Mestrado. Em 1998, foi transformada em centro universitário, passando a ter 18 cursos de Graduação. Em 2008, o MEC autorizou a transformação em universidade.

c) PUCPR

Fundada em 14 de março de 1959, a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) é mantida pelo Instituto dos Irmãos Maristas, uma entidade católica formada por pessoas que vivem em comunidade e se dedicam à educação de crianças e jovens, especialmente dos mais carentes. Está presente em 80 países, nos cinco continentes, contando com 30 províncias, as quais são representadas por associações civis sem fins lucrativos, como a PUCPR, que faz parte da Província Marista Brasil Centro-Sul. O grupo atua em escolas, unidades sociais, universidades, meios de comunicação, editoras e hospitais. No contexto educacional, a pedagogia marista prima pela formação integral do aluno, com ações que valorizam o amor, o trabalho constante e o espírito de família (IRMÃOS MARISTAS). Para gerenciar a PUCPR, foi criada em 31 de dezembro de 1950 a Associação Paranaense de Cultura (APC), “uma associação civil de direito privado, filantrópica e com fins educacionais” (PUCPR.br/apc).

A PUCPR é resultado da união de diversos centros de ensino: o Círculo de Estudos Bandeirantes (uma instituição cultural criada em 1929 a qual agrupava os intelectuais católicos da época), a Escola de Serviço Social do Paraná (de 1944), a Faculdade Católica de Filosofia de Curitiba (de 1950), a

Escola de Enfermagem Madre Léonie (de 1953) e Faculdade Católica de Direito do Paraná e a Faculdade de Ciências Médicas (ambas de 1956). A escritura do terreno de sua sede foi lavrada em 31 de maio de 1958. A primeira edificação, o prédio da Faculdade de Direito, foi inaugurado em 31 de março de 1965. Em dezembro de 1973, o Instituto Marista, que já administrava a Faculdade de Filosofia do Paraná desde sua fundação, passou a gerir a Universidade Católica do Paraná, a qual, em 6 de agosto de 1985, foi elevada à condição de Pontifícia por decreto do Cardeal William Brum, à época prefeito da Sagrada Congregação para a Educação, da Santa Sé (PUCPR.br).

4.2 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Este item apresenta, separadamente, o mix de marketing de cada uma das três IES estudadas, exceto pela comunicação, a qual, devido a sua relevância para a pesquisa corrente, tem uma parte exclusivamente dedicada a seu estudo.

a) FAE

A sede da FAE em Curitiba fica na Rua 24 de Maio, 135, no Centro. A região é bastante atendida pelo transporte público, mas o trânsito intenso pode prejudicar o acesso nos horários de pico. Além disso, como não existe área própria de estacionamento, profissionais e alunos precisam recorrer ou às vias públicas ou a estacionamentos privados. A outra unidade, chamada de Cristo Rei, fica no bairro homônimo, na Rua Fioravante Dalla Stella, 90.

Sua infraestrutura inclui amplas salas com mesas individuais, *data-show*, televisores, acesso por elevador, assim como teatro, anfiteatro e laboratórios de informática. Mesmo assim, ela não é considerada um diferencial:

“A estrutura joga contra. É um aspecto tangível negativo, porque existe um compartilhamento de estrutura com o colégio, isso é ruim. A localização, por um lado, é muito boa, porque é central, mas, por outro, existe um problema de logística naquele ambiente onde ela está inserida” (Beta).

Em entrevista, Beta afirma que a localização central é um dos pontos fortes da IES. Contudo, a infraestrutura não é a ideal, devido ao fato de ser compartilhada entre a FAE e o Colégio Bom Jesus.

A FAE oferece 21 cursos de graduação em Curitiba, sendo 16 tradicionais (conforme Figura 25) e 5 tecnológicos, além de 25 áreas de especialização *Lato Sensu*, dois programas de MBA, sendo um semi-internacional, e um curso de mestrado com duas linhas de pesquisa.

FIGURA 25 - Cursos Tradicionais de Graduação da FAE, Câmpus Curitiba, Segundo a Área de Conhecimento



* Cursos ministrados no câmpus Cristo Rei

** Curso ministrado nos dois câmpus

Fonte: elaborado pelo autor.

Mesmo possuindo cursos em diversas áreas de conhecimento, o foco da FAE é na gestão, “mesmo nos cursos de outras áreas” (Delta). Além disso, “todos os cursos têm disciplinas como empreendedorismo, por exemplo” (Alfa). Por isso, “o público não sabe o tamanho do nosso portfólio de produtos. E talvez ele não saiba porque não seja importante para ele, ele não queira todo este portfólio” (Beta). Com isso, está em debate no FAE 2020 a restrição das áreas de conhecimento oferecidas, de forma que a IES possa obter um maior reconhecimento quanto a sua qualidade.

Dentre os cursos de gestão está o MEP (*Management Experience Program*), que pode ser considerado um dos diferenciais da entidade, pois é um curso de Administração em período integral que oferece, além das disciplinas tradicionais na parte da manhã, seis programas exclusivos de desenvolvimento profissional: Liderança, Empreendedorismo, Consultoria,

Trainee, Coaching & Mentoring e Interculturalidade. Seus concorrentes considerados neste estudo não possuem um produto similar.

Além de um “projeto pedagógico diferenciado”, a FAE promove outros fatores relevantes em seu *website*:

- a) Convênios com instituições internacionais de ensino: Baldwin-Wallace College, dos EUA, Fachhochschule Münster, da Alemanha, Esade e Real Centro Universitario Escorial - Maria Cristina, da Espanha;
- b) Núcleo de Empregabilidade e Empreendedorismo: atividades e parcerias com empresas que visam não apenas à preparação do aluno, mas também à sua colocação no mercado de trabalho;
- c) Outros serviços: grupos de pesquisa acadêmica, iniciação científica, incubadora de gestão, ouvidoria destinada a todos os públicos, diversas publicações voltadas para profissionais, professores e estudantes de áreas relacionadas à gestão empresarial.

Em valores arredondados, as mensalidades variam de R\$394 (Pedagogia) a R\$937 (Engenharia Ambiental), exceto pelo MEP, que custa R\$1.460. Considerando todos os cursos, a mensalidade média arredondada é de R\$812. Com vistas a facilitar o pagamento das mensalidades e viabilizar a conquista de mais alunos, além dos programas do MEC (Financiamento ao Estudante do Ensino Superior – FIES e ProUni), a FAE possui seu próprio sistema de financiamento, chamado Programa Franciscano de Apoio ao Estudante de Ensino Superior – PROFRAN. Para conquistar esse benefício, o aluno deve ser brasileiro, estar matriculado na FAE, não ter diploma de graduação e não receber bolsa nem outro tipo de financiamento estudantil (FAE.edu).

b) UP

Desde 2000, a UP utiliza o Câmpus Ecoville como sua sede. Localizado em uma área de 422,4 mil m² na Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, bairro Campo Comprido, todo o projeto foi elaborado com o objetivo de proporcionar conforto e comodidade aos acadêmicos. São sete blocos didáticos, seis auditórios com capacidade total para 1.700 pessoas, 193 laboratórios, centro de eventos, centro esportivo, biblioteca, além de empresas

júnior, escritórios e clínicas-modelo, três praças de alimentação e dois teatros. Professores, alunos, funcionários e comunidade em geral podem usufruir das clínicas, escritórios-modelo, agências experimentais e outras instalações da UP, reforçando o propósito da IES quanto ao compromisso de ser agente de transformações sociais (UP.com.br).

O local é cerca de 10km distante do Centro. Para chegar utilizando transporte público, é preciso fazer uma baldeação no Terminal do Campo Comprido e embarcar no alimentador da IES. Para quem vai de veículo próprio, as vias de acesso são boas e há 11 estacionamentos próprios.

A UP conta com 40 cursos de graduação, sendo 29 tradicionais (conforme Figura 26) e 11 tecnológicos, centenas de programas de extensão, dezenas de programas de especialização e MBA, três programas de mestrado e um de doutorado (UP.com.br). Cerca de 12 mil alunos estudam na IES, sendo 10 mil na graduação tradicional, 1 mil nos cursos tecnológicos e 1 mil na pós-graduação (Lambda).

FIGURA 26 - Cursos Tradicionais de Graduação da UP Segundo a Área de Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor.

Além de um projeto pedagógico bem estruturado, são oferecidos ainda serviços como Espaço Empreendedor, Central de Carreiras, laboratório de finanças, programa de *coaching* para alunos, incubadora, programa de iniciação científica, entre outros.

A fim de ser considerada referência no ensino do desenvolvimento de negócios, a Escola de Negócios da UP integra os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Comércio Exterior, Economia, Marketing e Turismo, alia as competências de empresas bem-sucedidas do Grupo Positivo e promove conexão com o mercado e qualidade acadêmica. Assim, pretende formar líderes, empreendedores, executivos e empresários com visão global, aptos a desempenhar múltiplas atividades de negócios.

Para desenvolver alunos que pensem e ajam conscientemente, a UP estimula o desenvolvimento de projetos inovadores e que coloquem em prática os ensinamentos de sala de aula. Como exemplos, podem ser citados a campanha “Cada coisa em seu lugar”, cujo intuito é conscientizar alunos, professores e funcionários sobre a importância de reciclar, reutilizar, reduzir, repensar e reeducar sobre questões de descarte de lixo; o projeto Mão Amiga, da faculdade de Enfermagem, de conscientização de funcionários de empresas quanto à manutenção da própria saúde; o projeto Medclown, no qual estudantes de Medicina atuam em campanhas de vacinação e alas pediátricas de hospitais, levando alegria e diversão para crianças internadas; e o projeto Ecocidadão, que, em uma parceria entre a Escola de Negócios da UP, a Aliança Empreendedora, a Prefeitura de Curitiba, a Fundação Avina e o Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis, analisou 246 municípios de sete mesorregiões do Paraná e identificou potenciais compradores de quatro tipos de materiais recicláveis, como plástico, papel, alumínio e vidro (UP.com.br).

As mensalidades variam de R\$562 (Pedagogia) a R\$1.386 (Farmácia), sendo que os cursos de Odontologia e Medicina têm preços bem acima dos demais (R\$1.985 e R\$2.690 respectivamente). Por conta disso, a mensalidade média é R\$1.073. Ao se desconsiderar ambos os cursos, o valor cai para R\$964. A UP também possui seu sistema de financiamento, somando-se ao FIES e ao ProUni: o FIR, Financiamento Estudantil Universidade Positivo, que, com recursos próprios, não cobra juros de 250 alunos por ano, desde que

estes comprovem insuficiência financeira e ofereçam avalista, nos mesmos termos exigidos pelo Governo Federal em seus programas (UP.com.br).

c) PUCPR

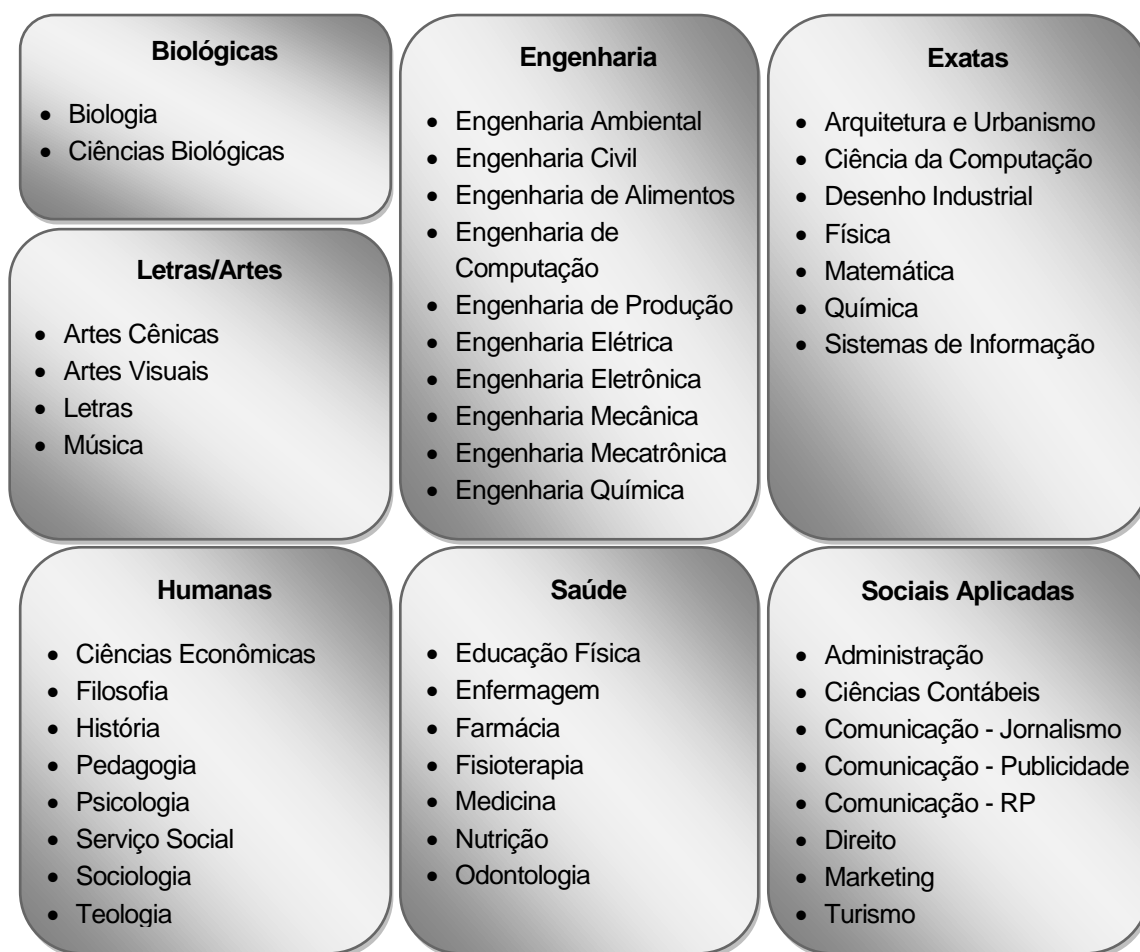
A sede da PUCPR em Curitiba localiza-se na Rua Imaculada Conceição, 1155, bairro Prado Velho, e possui 292.762 m², tendo o Portal e o Museu Universitário como edificações preservadas desde a época de sua inauguração, em 1958. É composta por cinco centros, chamados decanatos: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), Centro de Teologia e Ciências Humanas (CTCH), Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET) e Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS). Sua estrutura é ampla, sólida, esteticamente favorecida e contempla uma biblioteca central, laboratórios, salas de aula e auditórios, salas de projeção, usinas-piloto e um centro esportivo (PUCPR.br).

Localiza-se cerca de 4km do Centro e é beneficiada pela disponibilidade de transporte público, com pontos de ônibus próximos e diversas linhas que servem a região. O acesso por veículos próprios também é fácil, com vias expressas e amplo estacionamento próprio. Um ponto negativo é a proximidade a uma comunidade pobre e com histórico de violência, como assaltos.

A PUCPR gaba-se de obter o equilíbrio ideal entre tradição e inovação (PUCPR.br). Possui mais de 27 mil alunos em 54 cursos de graduação em cinco câmpus. Além de Curitiba, que é o foco desta pesquisa, onde estudam 20 mil alunos em 46 cursos de graduação e outros 5 mil de tecnologia e pós-graduação (Épsilon), existem unidades em São José dos Pinhais, Londrina, Toledo e Maringá. Como também são ofertados cursos de pós-graduação e pesquisa *Stricto Sensu*, além de extensão e especialização (presenciais e a distância), sequenciais (ensino superior para quem não precisa de graduação plena), técnicos e pós-graduação *Lato Sensu*, a entidade é considerada uma universidade (PUCPR.br).

Seus cursos de graduação são bastante diversos, ocupando muitas áreas de conhecimento, como demonstra a Figura 27. São considerados neste estudo os cursos de graduação tradicionais com período mínimo de quatro anos, excluindo-se, assim, os tecnológicos e os de Gastronomia e Secretariado Executivo.

FIGURA 27 - Cursos Tradicionais de Graduação da PUCPR, Câmpus Curitiba, Segundo a Área de Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor.

Em conformidade com os ideais de sua mantenedora, a PUCPR tem a intenção de oferecer uma formação integral a seus alunos. Para tanto, o ensino, a pesquisa e a extensão emparelham-se à filosofia cristã católica marista, objetivando desenvolver uma compreensão da vida e da solidariedade em todos os cursos oferecidos (PUCPR.br). Eis alguns exemplos práticos deste ideal: o Grupo de Trabalho - Apoio ao Universitário com Necessidades Especiais (GT-AUNE) é composto por professores de diferentes áreas, visa a oferecer suporte ao aluno com necessidades especiais para que ele tenha possibilidade de acesso pleno e continuado à educação superior em condições de igualdade com os demais alunos da comunidade acadêmica. O Projeto Comunitário é uma atividade complementar obrigatória nos cursos de graduação, cujo objetivo é formar alunos dotados de responsabilidade social e

voltados para a cidadania. Já o Programa de Ação Comunitária e Ambiental (ProAção) é um núcleo de atividades diversificadas nas áreas de desenvolvimento, educação, meio ambiente, saneamento e saúde, no qual atuam professores, pesquisadores e alunos, que, ao mesmo tempo em que têm oportunidades de estágio e extensão comunitária, exercitam a cidadania, a ética e a solidariedade em regiões carentes (PUCPR.br).

A PUCPR oferece ainda o conceito de Escola de Negócios, a qual, através de cursos de graduação e educação executiva, pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, possibilita a integração dos programas de ensino e pesquisa nas diversas áreas de gestão: Administração, Economia, Contabilidade e Marketing. Fazem parte deste contexto professores qualificados; laboratórios de informática, de simulação gerencial e de marketing, de pesquisas e de estudos do comportamento do consumidor; certificações e convênios de nível internacional (PUCPR.br).

Segundo seu *website*, a PUCPR é a maior IES privada do Paraná em número de doutores e alunos de graduação e pós-graduação, concentrando 20% de toda a publicação científica do Estado. Possui cerca de 1.200 professores, sendo aproximadamente 500 com título de doutor e com dedicação em tempo integral, vinculados a mais de 100 grupos de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Além disso, a entidade tem bolsas de iniciação científica, projetos de fomento à pesquisa, banco de projetos, grupos de pesquisa e revistas científicas.

Além do FIES e do ProUni, a PUCPR possui dois programas de desconto. No Bolsa Família Dois Integrantes, é concedido 10% de abatimento no curso de maior valor quando comprovado que duas pessoas da mesma família estejam matriculadas e frequentando os cursos da PUCPR. No Bolsa Família Três Integrantes, o desconto sobe para 20%. Há ainda bolsas para funcionários e professores que seguem os critérios da convenção coletiva de trabalho.

d) Análise Comparativa

Analisando os casos conjuntamente, verifica-se que a FAE oferece 16 cursos de graduação tradicionais em Curitiba, dos quais 14 têm concorrência nas outras IES estudadas, 10 em ambas e quatro somente na PUCPR. Os dois

cursos exclusivos – MEP - Administração em Período Integral e Negócios Internacionais – são emblemáticos para a entidade, uma vez que a IES tem grande foco na educação voltada para a gestão e para os negócios.

A UP, por sua vez, possui 29 cursos de graduação tradicional, sendo que quatro deles não têm similares nos concorrentes estudados: Comércio Exterior e três modalidades de Design: Moda, Projeto de Produto e Projeto Visual. Outros 10 cursos têm similares nas duas concorrentes, enquanto a competição direta com a PUCPR se dá em 15 cursos de todas as áreas de conhecimento, notadamente Saúde, em que a FAE se faz presente apenas com o curso de Educação Física.

Com 46 cursos de graduação tradicionais em Curitiba, a PUCPR tem exclusividade entre as IES estudadas em 16 deles: Artes Cênicas, Artes Visuais, Biologia, Ciência da Computação, Relações Públicas, Física, História, Matemática, Música, Química, Serviço Social, Sociologia e Teologia, além de quatro modalidades de Engenharia: Eletrônica, Mecatrônica, Química e de Alimentos. O Quadro 8 descreve um comparativo total entre as IES.

QUADRO 8 - Comparação entre FAE, UP e PUCPR, em Curitiba, Quanto ao Número de Cursos e ao Custo das Mensalidades

| | FAE | | | UP | | | PUCPR | | |
|--------------|-----------------------------|-------|-------|------------------------------|-------|-------|------------------------------|----|-------|
| Cursos | 14 | | | 25 | | | 29 | | |
| | Em competição direta com UP | | | Em competição direta com FAE | | | Em competição direta com FAE | | |
| | UP | PUCPR | Todos | FAE | PUCPR | Todos | FAE | UP | Todos |
| | 0 | 4 | 10 | 0 | 15 | 10 | 4 | 15 | 10 |
| Mais caros | 2 | | | 4 | | | 23 | | |
| | Em competição direta com UP | | | Em competição direta com FAE | | | Em competição direta com FAE | | |
| | UP | PUCPR | Todos | FAE | PUCPR | Todos | FAE | UP | Todos |
| | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 3 | 13 | 7 |
| Mais baratos | 9 | | | 17 | | | 3 | | |
| | Em competição direta com UP | | | Em competição direta com FAE | | | Em competição direta com FAE | | |
| | UP | PUCPR | Todos | FAE | PUCPR | Todos | FAE | UP | Todos |
| | 0 | 3 | 6 | 0 | 13 | 4 | 1 | 2 | 0 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre as 14 competições de que participa, a FAE é a mais barata em nove (64%), das quais seis são enfrentando as duas IES. Todos os seus cursos de Humanas são mais baratos. Nas áreas em que tem apenas um curso (Exatas e Saúde, com Desenho Industrial e Educação Física,

respectivamente), as mensalidades também são as mais baixas. Quase o mesmo ocorre em Engenharia, exceto pelo fato de que a taxa para Engenharia de Produção é intermediária. Seu posicionamento de preço nas Sociais Aplicadas é diferente, pois tem o preço mais baixo em apenas um dos quatro cursos (Ciências Contábeis). Em Administração e Publicidade, seu preço é intermediário. Já em Direito, curso oferecido por todas as IES, seu preço é o mais elevado.

Das 29 comparações, a UP não aparece em apenas quatro (Engenharia Ambiental, Desenho Industrial, Filosofia e Letras). Em seus 25 cursos comparados, as mensalidades são as mais caras em apenas quatro ocasiões, duas em competição com ambas as IES restantes (Pedagogia e Educação Física) e duas em embate direto com a PUCPR (Engenharia Elétrica e Odontologia). Em 17 oportunidades, ela é a mais barata (68%), sendo quatro vezes em competição entre todas as IES e 13 só com a PUCPR.

A PUCPR é a única que oferece todos os 29 cursos comparados, e sua mensalidade é a mais elevada em 23 deles (79%). Interessante notar que, embora seja a opção mais barata do mercado comparado em três oportunidades (Engenharia Elétrica, Odontologia e Letras), em todas elas a PUCPR tem apenas um concorrente. Em outras palavras, sempre que as três IES estão competindo, a PUCPR não tem a mensalidade mais baixa, o que demonstra um claro posicionamento de não se diferenciar pelo preço.

O Quadro 9 demonstra as mensalidades de cursos de graduação tradicional comuns pelo menos entre duas das três IES estudadas. Os cursos oferecidos com exclusividade nesta amostra já foram mencionados individualmente.

QUADRO 9 - Comparação de Preços de Cursos Comuns entre FAE, UP e PUCPR em Curitiba

| Cursos | | FAE | UP | PUCPR |
|-------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Engenharia | Engenharia Ambiental | R\$ 937,00 | - | R\$ 1.063,00 |
| | Engenharia Civil | - | R\$ 1.151,00 | R\$ 1.329,00 |
| | Engenharia da Computação | - | R\$ 1.235,00 | R\$ 1.443,00 |
| | Engenharia de Produção | R\$ 920,00 | R\$ 897,00 | R\$ 947,00 |
| | Engenharia Elétrica | - | R\$ 1.346,00 | R\$ 1.295,00 |
| | Engenharia Mecânica | R\$ 1.240,00 | R\$ 1.346,00 | R\$ 1.584,00 |
| Exatas | Arquitetura e Urbanismo | - | R\$ 1.323,00 | R\$ 1.329,00 |
| | Sistemas de Informação | - | R\$ 744,00 | R\$ 953,00 |
| | Desenho Industrial | R\$ 734,00 | - | R\$ 840,00 |
| Humanas | Ciências Econômicas | R\$ 725,00 | R\$ 731,00 | R\$ 755,00 |
| | Filosofia | R\$ 534,00 | - | R\$ 553,00 |
| | Pedagogia | R\$ 394,00 | R\$ 562,00 | R\$ 553,00 |
| | Psicologia | R\$ 893,00 | R\$ 1.066,00 | R\$ 1.069,00 |
| Saúde | Educação Física | R\$ 725,00 | R\$ 884,00 | R\$ 876,00 |
| | Enfermagem | - | R\$ 837,00 | R\$ 990,00 |
| | Farmácia | - | R\$ 1.386,00 | R\$ 1.433,00 |
| | Fisioterapia | - | R\$ 1.252,00 | R\$ 1.415,00 |
| | Medicina | - | R\$ 2.690,00 | R\$ 3.031,00 |
| | Nutrição | - | R\$ 1.022,00 | R\$ 1.171,00 |
| | Odontologia | - | R\$ 1.985,00 | R\$ 1.951,00 |
| Sociais Aplicadas | Administração | R\$ 772,00 | R\$ 731,00 | R\$ 792,00 |
| | Ciências Contábeis | R\$ 725,00 | R\$ 731,00 | R\$ 755,00 |
| | Comunicação - Publicidade | R\$ 913,00 | R\$ 899,00 | R\$ 1.003,00 |
| | Comunicação - Jornalismo | - | R\$ 899,00 | R\$ 1.003,00 |
| | Direito | R\$ 875,00 | R\$ 773,00 | R\$ 783,00 |
| | Marketing | - | R\$ 731,00 | R\$ 792,00 |
| | Turismo | - | R\$ 731,00 | R\$ 832,00 |
| Outras | Ciências Biológicas | - | R\$ 884,00 | R\$ 891,00 |
| | Letras: Português / Inglês | R\$ 734,00 | - | R\$ 553,00 |

Obs. I: as mensalidades de alguns cursos sofreram arredondamento e ajuste de média em função de valores diferentes para períodos/turnos distintos.

Obs II: destacadas em cinza escuro e letras brancas, as mensalidades mais altas.
Em cinza claro, as mais baixas.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações coletadas nos *webistes* das IES.

Nos seis cursos de Engenharia relacionados, a PUCPR é a única a oferecer todos. Além disso, em cinco, sua mensalidade é a mais cara. A UP oferece cinco, sendo que apenas a Engenharia Elétrica tem a mensalidade mais cara. A FAE tem três cursos, dos quais dois têm a mensalidade mais acessível. Na Engenharia de Produção, única em que as três IES competem, a PUCPR é a mais cara, enquanto a mais barata é a UP.

Nas turmas de Exatas, a PUCPR novamente tem mais cursos e cobra mais por eles. Nas de Humanas, a competição é maior em termos de oferta de cursos em comum. Todas oferecem Ciências Econômicas, Pedagogia e Psicologia, e apenas na UP não se leciona Filosofia. A PUCPR é a mais cara em três cursos, e a FAE é a mais barata em todos.

Na área de Saúde, o único curso comum aos três é Educação Física, no qual o padrão se repete: FAE é a mais barata, PUCPR é a mais cara. Nos outros seis cursos, a PUCPR cobra mais caro em todos, exceto em Odontologia, cuja situação merece ser explicada. A UP tem preços diferentes para os turnos da manhã (R\$ 2.089,45) e da noite (R\$ 1.880,51). O primeiro é mais caro, e o segundo, mais barato em comparação com a PUCPR. Na média, o preço mais alto é o da UP.

Em Ciências Sociais Aplicadas, PUCPR e UP oferecem um número grande de cursos, enquanto FAE compete em quatro dos sete cursos, sendo um mais barato (Ciências Contábeis) e um mais caro (Direito). A PUCPR tem seis cursos mais caros, e a UP tem quatro mais baratos.

No que refere aos três cursos de gestão convergentes nas IES, a PUC é a mais cara em todos, enquanto a FAE é a mais acessível em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, e a UP, em Administração. Tais posicionamentos de valor contribuem para a formação da imagem da IES, bem como da personalidade de marca.

4.3 PERSONALIDADE DE MARCA NA PERSPECTIVA DOS GESTORES

A essência da personalidade da marca parece ser compreendida pelos gestores entrevistados, embora alguns itens apontados como mais relevantes por uns não sejam espontaneamente mencionados por outros. A falta de

consenso absoluto é uma realidade esperada, dada a complexidade do exercício de abstração para se atribuir características humanas a uma marca. Além disso, há que se considerar ainda a possível falta de familiaridade com o conceito de personalidade de marca por dois dos gestores entrevistados.

a) FAE

No caso da FAE, alguns aspectos citados pelos gestores foram diferentes, mas não opostos, e outros foram indicados apenas por um dos entrevistados. Uma explicação plausível para tanto é a inconsistência das recentes decisões mercadológicas que culminaram com o FAE 2020, projeto que tende a homogeneizar a personalidade da marca FAE e, por conseguinte, sua percepção por parte dos gestores. A Figura 28 mostra os aspectos que compõem a personalidade de marca, mencionados espontânea e estimuladamente pelos gestores. As considerações feitas pelo membro da agência não são expostas na figura, mas são referenciadas na explicação e utilizadas como elementos de triangulação.

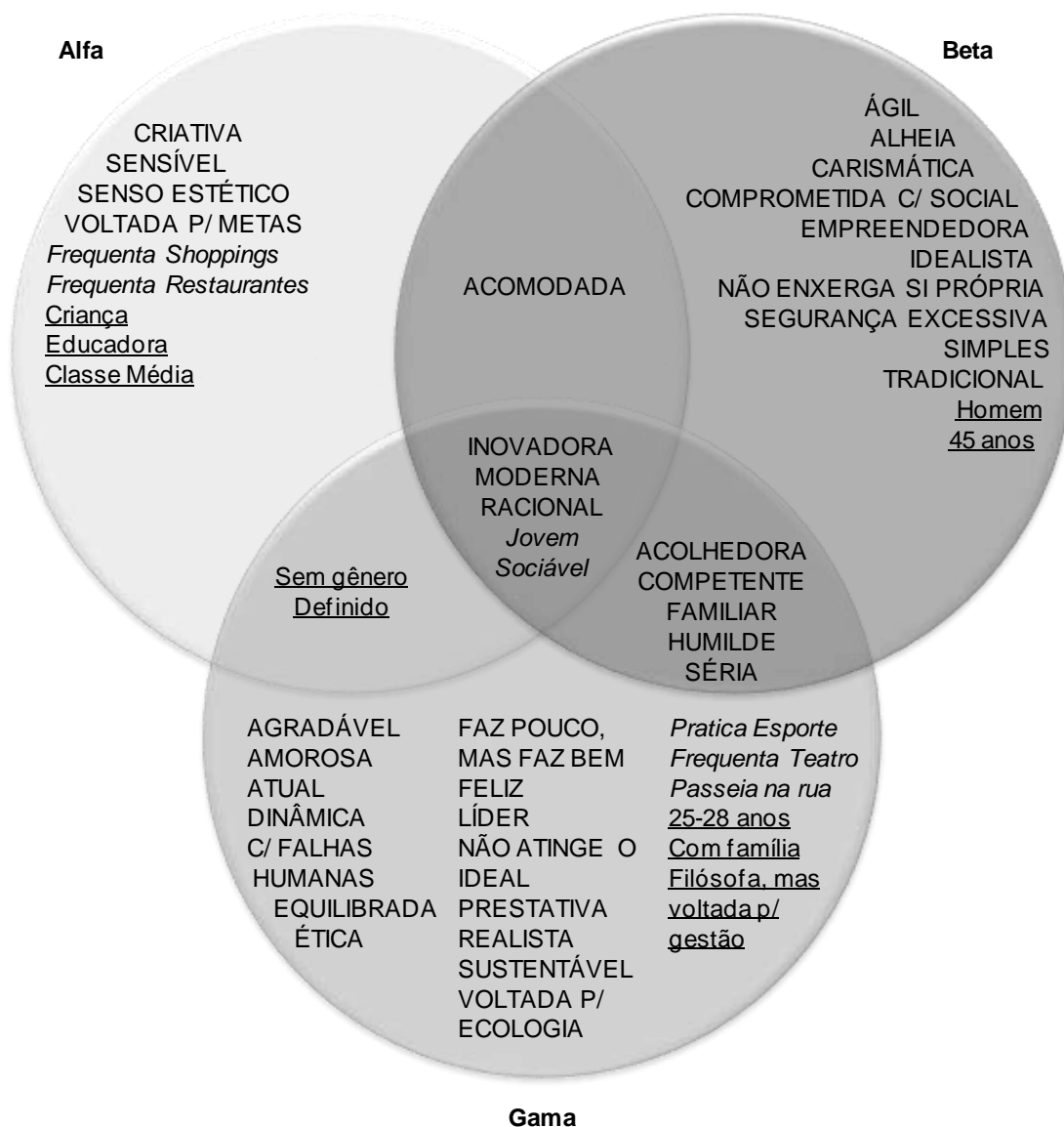
Ao todo, foram citadas 80 características, sendo que algumas delas, embora descritas por palavras distintas, tinham o mesmo sentido. Assim, coube ao pesquisador interpretar o conteúdo das entrevistas e compilar em um mesmo termo as ideias similares (Apêndice E). Por exemplo, para o traço Racional foram utilizados os adjetivos Reflexiva e Cartesiana; para Moderna, usou-se Quer Estar à Frente do Seu Tempo e Inquieta. Logo, a lista passou a contar com 54 termos, sendo 38 traços de personalidade (70%), nove aspectos demográficos (17%) e sete de estilo de vida (13%).

Dentre todas as características, 12 foram citadas por pelo menos dois entrevistados: cinco foram citadas por todos (três traços de personalidade – Inovadora, Moderna e Racional – e dois itens referentes a estilo de vida – Jovem e Sociável) e sete pontos foram descritos por dois entrevistados (Acolhedora, Acomodada, Competente, Familiar, Humilde, Sem gênero Definido e Séria). Esta última característica foi atribuída por um dos entrevistados como referente à estratégia de CIM, mas também se aplica à personalidade de marca da IES.

O aspecto demográfico que descreve o gênero merece uma discussão. Por um lado, Alfa e Gama afirmaram que a marca FAE, se fosse viva, não seria

homem nem mulher, enquanto Beta demonstrou convicção quanto ao caráter masculino da marca. No entanto, todos os entrevistados atribuíram o traço Racional da marca a este gênero. Como contraponto, Alfa citou a Sensibilidade e o Senso Estético como atributos meramente femininos da marca.

FIGURA 28 - Características que Compõem a Personalidade da Marca FAE, Segundo Seus Gestores



Obs.: Em caixa alta, traços de personalidade; em itálico, aspectos de estilo de vida; sublinhado, características demográficas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Também cabe uma explicação quanto a uma aparente incongruência de traços de personalidade atribuídos à marca FAE. Características como Inerte

(Alfa), Humildade Excessiva, Acomodada, Dificuldade para Enxergar o Próprio Tamanho, Dificuldade de Olhar para Fora (Beta) e Muito para Ela, sem Crescer (Gama) parecem antagônicas a Inquieta (Alfa), Quer Estar à Frente do Seu Tempo, Moderna (Gama) e Competente (Beta, Gama). Isso reflete (a) a realidade do setor educacional, cujo produto/serviço vendido tem um grande papel social e (b) a complexidade de uma IES confessional, sem fins lucrativos, mas que reinveste seu lucro em benefício de sua própria qualidade (Beta), e guiada por preceitos franciscanos, os quais simultaneamente apregoam o ensino como sua segunda maior preocupação, atrás apenas das paróquias (Gama), e “Fazer Pouco, mas Fazer Direito” (Gama). Ou seja, a crise de identidade da FAE também passa por dúvidas como qual o ponto de equilíbrio entre lucro-melhorias-crescimento e humildade-acomodação-competência. Em outras palavras, há margem para se questionar se a IES deve crescer para educar mais ou se deve restringir seu campo de atuação para não perder a qualidade do ensino.

Há que se destacar ainda alguns itens mencionados isoladamente e dotados de significados distintos, porém condizentes, como: Simples e Equilibrada, Ágil e Dinâmica, Empreendedora e Líder, Comprometida com o social e Prestativa.

Como principais qualidades, foram nomeadas Criativa (Alfa), Séria, Carismática, Comprometida com o Social, Empreendedora (Beta) e Familiar (Gama). Como defeitos, Gama ateve-se às vicissitudes humanas – Dotada de Falhas Humanas e Não Atinge o Ideal –, enquanto Alfa e Beta identificaram o já citado problema quanto à missão da IES e citaram Inerte (Alfa), Humildade Excessiva, Alheia, Segurança Excessiva, Não Consegue Enxergar o Próprio Tamanho (Beta).

Embora Delta seja um elemento externo à FAE, sua presença é frequente e sua participação é ativa na elaboração das estratégias de marketing e de CIM na instituição. Por isso, não é surpresa o fato de que sua descrição da personalidade de marca da IES estar totalmente alinhada à dos gestores. As características mencionadas por ele com mais destaque foram Inovadora, Respeitosa, Séria, Ética e Comprometida com o grupo.

b) UP

Dentre os gestores da UP, a essência da personalidade da marca parece ser compreendida, embora alguns itens apontados como mais relevantes por um não sejam espontaneamente mencionados pelo outro. A Figura 29 mostra os aspectos que compõem a personalidade de marca, mencionados espontânea e estimuladamente. Mais uma vez, a opinião do colaborador da agência é exposta apenas no texto explicativo, quando contribui para o processo de triangulação.

FIGURA 29 - Características que Compõem a Personalidade da Marca UP, Segundo Seus Gestores



Obs.: Em caixa alta, traços de personalidade; em itálico, aspectos de estilo de vida; sublinhado, características demográficas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao todo, foram citadas 37 características, sendo que a lista consolidada passou a contar com 26 itens, sendo 19 (73%) traços de personalidade, cinco (19%) aspectos de estilo de vida e dois (8%) demográficos. Dentre todas, três foram unânimes: Dinâmica, Moderna e Inovadora.

Cabe uma explicação quanto a uma aparente incongruência de traços de personalidade atribuídos à marca UP. Características como Elitista, Formal

(Lambda) parecem antagônicas a Simples (Mu). Entretanto, o contexto em que foram citadas foi distinto: as primeiras referem-se ao seu ciclo social e ao seu estilo de comportamento, enquanto a última indica antagonismo à burocracia.

Pode-se perceber uma relação consistente entre os aspectos citados pelos gestores em termos do pouco tempo de existência (12 anos) da IES, sobretudo quando comparada às concorrentes. Lambda demonstra claramente esta situação ao citar os aspectos Jovem e Imatura, e Mu aponta os itens Busca pelo Conhecimento e Questionadora, os quais são frequentemente encontrados em seres humanos de pouca idade.

Também existe consenso no que se refere à busca pela qualidade. Tal condição pode ser percebida não apenas pelos itens citados por Lambda (Ambiciosa, Detalhista, Obcecada por Qualidade) e Mu (Busca pelo Conhecimento, Comprometida, Disciplinada), mas também por aspectos tangíveis da IES, notadamente pela magnitude e imponência de sua sede e de sua infraestrutura em geral.

A percepção de Xi, membro da agência de publicidade que atende a IES e, portanto, externo à entidade, tem algumas semelhanças com a dos gestores, como nos itens Alto Poder Aquisitivo, Jovem e Teimosa. Contudo, não foram apontadas as características essenciais da personalidade da marca. Esta pouca identificação pode ser explicada pelo papel estritamente tático desenvolvido pela agência no tocante aos processos de CIM, o qual se resume a “traduzir para a linguagem publicitária e a divulgar de forma adequada para o público-alvo a diretriz estratégica elaborada pelo departamento de marketing da UP em conjunto com a reitoria” (Mu).

c) PUCPR

Já na PUCPR, por um lado, o construto personalidade de marca parece ser conhecido pelos gestores entrevistados, especialmente por Iota, que revelou a existência de pesquisas feitas junto a consumidores potenciais, cujos resultados indicaram a marca PUCPR como “um pouco envelhecida e muito tradicional”. Em função disto e de outras circunstâncias, como será detalhado no item referente às estratégias de CIM, a comunicação da IES foi redirecionada no sentido de modernizar a marca.

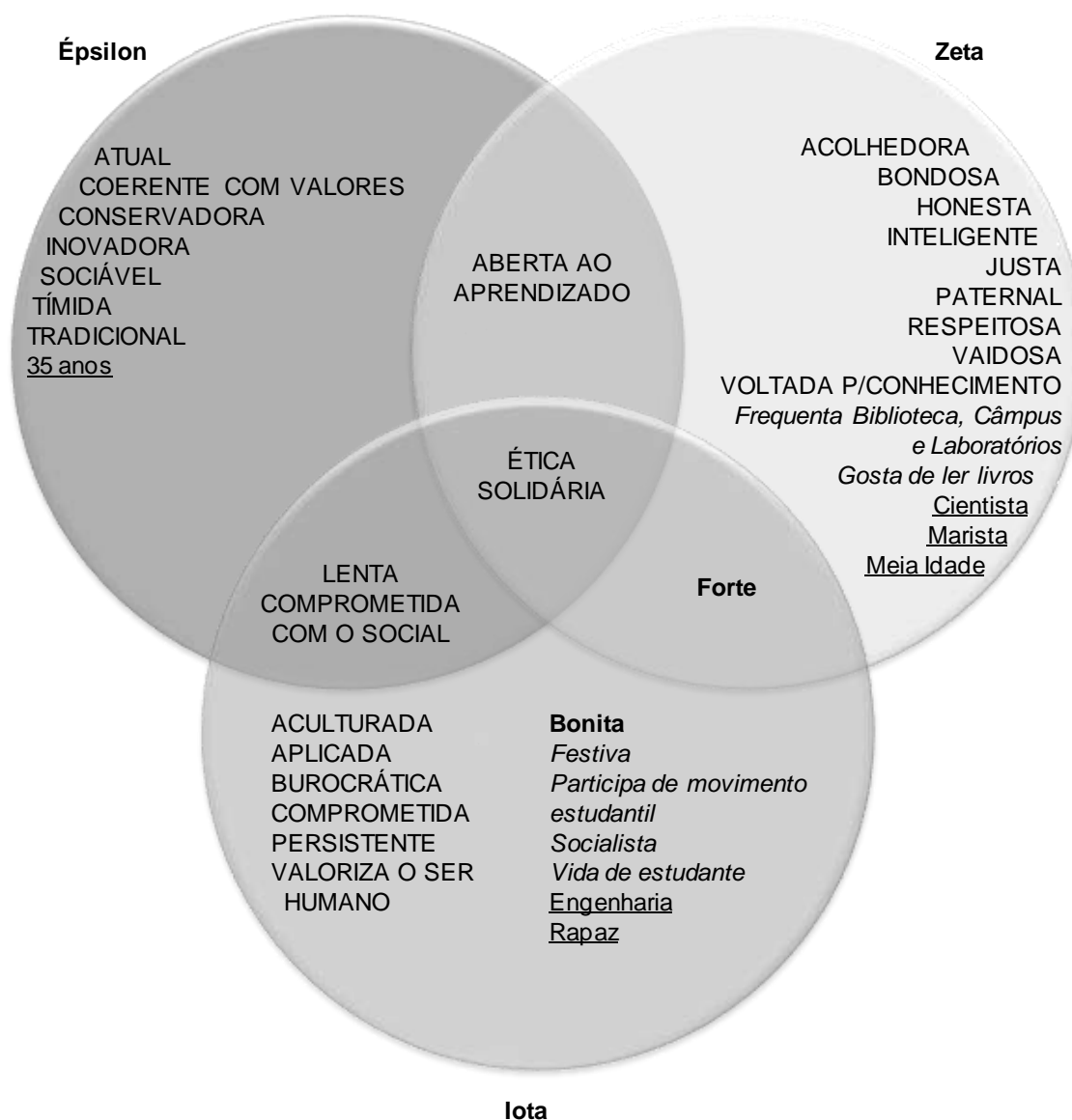
Por outro lado, parece não haver a disseminação dos resultados da pesquisa nem de uma deliberação acerca da personalidade de marca entre os gestores, visto que houve pouca convergência entre os atributos citados por eles quando estimulados a imaginar como seria a PUCPR se fosse uma pessoa viva, como demonstra a Figura 30. Nem mesmo no tocante à mudança no sentido de tornar a marca mais atual, porque somente Épsilon se referiu ao tema. Há, ainda, indícios de que a agência que atende a PUCPR também não aproveite esse diferencial em potencial, uma vez que o funcionário entrevistado manifestou claramente nunca ter pensado na marca como pessoa. É verdade que o papel estritamente tático da agência, como revelam Iota e Kappa, ameniza o fato de a personalidade de marca não ser adotada. Aqui também não é registrada na figura a opinião do membro da agência, mas a mesma é usada para permitir a triangulação dos dados coletados.

Foram citados 56 aspectos relacionados à personalidade da marca, e o processo de consolidação dos elementos levou à lista final 43 itens, dos quase 27 (63%) são traços de personalidade, oito (19%) referem-se a estilo de vida, seis (14%) são dados demográficos e dois (5%), físicos. Apenas Ética e Solidária foram mencionadas por todos os gestores, ainda que a primeira tenha sido mencionada espontaneamente por Iota quando se referia a valores da IES. Lenta, Comprometida com o Social e Forte foram atribuídas por dois gestores, sendo que a primeira foi manifestada por Épsilon no contexto de cultura organizacional.

As características Ética, Solidária e Comprometida com o Social revelam uma forte ligação com os preceitos católicos maristas de sua mantenedora, como pode ser percebido no item que avalia a identidade de marca. Há que se fazer ainda uma distinção entre os traços Solidária e Comprometida com o Social, que, sem dúvida, se completam: enquanto o último demonstra uma preocupação em considerar o impacto social das decisões estratégicas da organização, o primeiro revela a prática desta filosofia. O fato de ser Aberta ao Aprendizado tem relação direta ao fato de ser uma entidade cujo cerne é o ensino. Já os atributos Forte (caracterizado também como Grande) e Lenta têm íntima ligação tanto com a estrutura quanto com o tamanho da organização, expõem seu alto nível de poder e de capacidade de realização, ao mesmo tempo em que evidenciam a lentidão intrínseca a uma instituição “Burocrática”

(Iota), “Conservadora e Tradicional” (Épsilon). A força pode estar ligada ainda ao poder de uma marca reconhecida nacional e internacionalmente.

FIGURA 30 - Características que Compõem a Personalidade da Marca PUCPR, Segundo Seus Gestores



Obs.: Em caixa alta, traços de personalidade; em negrito, características físicas; em itálico, aspectos de estilo de vida; sublinhado, características demográficas.

Fonte: elaborado pelo autor.

Também cabe uma explicação quanto a uma aparente incongruência de traços de personalidade atribuídos à marca PUCPR. Características como Aberta ao Aprendizado (Épsilon e Zeta), Atual, Inovadora (Épsilon) parecem antagônicas a Conservadora, Tímida, Tradicional (Épsilon), Lenta (Épsilon e

lota) e Burocrática (lota). Tal fato pode ser reflexo de uma organização de grande estrutura cujo produto, o ensino, é naturalmente associado a atualização.

Kappa, como elemento externo à PUCPR, descreve a personalidade de marca com certa congruência (Alegre, Avançada, Bonita, Estudiosa, Homem, Progressista), mas não menciona qualquer das qualidades atribuídas em comum pelos gestores. Tal fato reforça a premissa de que a agência não tem conhecimento da personalidade de marca da IES nem da perspectiva de que este diferencial efetivo esteja sendo ignorado.

d) Análise Comparativa

Ao se comparar os casos das IES, percebe-se claramente que a FAE possui uma personalidade de marca mais rica, não apenas em termos de quantidade de elementos apontados por dois ou mais gestores, mas também pela presença de traços psicológicos (Inovadora, Moderna e Racional, só para citar as mais relevantes) e características comportamentais (Jovem e Sociável). Há também um melhor alinhamento entre os gestores, visto que os aspectos atribuídos à marca como pessoa apresentam complementaridade e similaridade. O mesmo ocorre em relação à agência de comunicação, a qual, não por coincidência, é a que possui maior participação na estratégia da IES.

No entanto, duas de suas principais características (Inovadora e Moderna) estão também presentes na UP. Para piorar, o terceiro e último item da personalidade (Dinâmica) desta IES foi também atribuído à FAE por um de seus diretores. Neste caso, portanto, pelo menos na percepção dos gestores de ambas as IES, a personalidade de marca perde força como fator intangível capaz de promover a diferenciação. A situação é ainda pior para a UP, visto o reduzido número de componentes de sua personalidade de marca citado por seus gestores.

Já a PUCPR possui características exclusivas em sua personalidade de marca declarada. Todavia, se por um lado seus atributos podem gerar diferenciação em relação aos concorrentes, por outro, eles conferem à marca pouco valor mercadológico. Com exceção de Forte, que é aspecto naturalmente atraente, e de Lenta, que detém um tom negativo, as outras características tendem a ser esperadas em qualquer IES (Ética e Aberta ao

Aprendizado) e consideradas apenas valores secundários ou adicionais (Solidária e Comprometida com o social).

4.4 RELAÇÃO DA PERSONALIDADE DE MARCA COM A IDENTIDADE DA MARCA E O COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Seguindo o mesmo parâmetro, as informações relativas ao tema são apresentadas separadamente para cada IES.

a) FAE

A missão da FAE é “produzir e difundir o conhecimento, libertar o ser humano pelo diálogo entre a ciência e a fé e promover fraternidade e solidariedade, mediante a prática do bem e consequente construção da paz” (FAE.edu), sua visão é “ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma instituição de excelência em ensino, que se diferencia pela formação humanista dada aos seus alunos” (FAE.edu), e seu objetivo geral é o seguinte:

“Proporcionar condições para que as pessoas se habilitem ao exercício profissional pleno, universal e contínuo nas atividades de negócios, educação e afins, respeitando a legislação vigente e executando exemplarmente o papel metodológico e pedagógico de pesquisar e transferir para o corpo docente, o discente e o de atividades complementares, os fundamentos da visão cristã do homem e do mundo” (FAE.edu).

Nota-se um alinhamento entre as diretrizes formais, os preceitos franciscanos (humildade, simplicidade e justiça), o discurso e as práticas gerenciais, bem como dos valores passados para o público-alvo. Percebe-se uma homogeneidade no tocante à percepção da identidade de marca pelos gestores, assim como grande consonância desta com a personalidade de marca. Competência, simplicidade, respeito, comprometimento, acolhimento são frequentemente mencionados.

A harmonia entre personalidade e identidade de marca foi também percebida com a observação do composto mercadológico, como a decoração simples da sede, a política de preços mais modesta em comparação aos concorrentes analisados neste estudo e, sobretudo, no atendimento humano e atencioso dispensado ao pesquisador por funcionários de diversos níveis

hierárquicos, ora quando reconhecido como elemento externo, ora quando confundido com aluno da IES. A seguir, os atributos que compõem a identidade de marca segundo os gestores entrevistados:

I) Físico: IES de excelência, com formação profissional e humana de alta qualidade, reconhecida nacional e internacionalmente. Seus aspectos tangíveis mais importantes são as avaliações externas (IGC), o corpo docente formado por 80% de mestres e doutores, a localização, a qualidade, a seriedade, o comprometimento das pessoas, a simplicidade, a familiaridade e o acolhimento.

II) Personalidade: Inovadora, Moderna, Racional, Sociável, Jovem.

III) Relação: respeitosa e comprometida, não apenas comercial, mas humanamente, já que o produto/serviço envolve pessoas, o que requer simplicidade, ética, acolhimento e fraternidade. Ainda existe um incômodo em tratar o aluno com o termo consumidor, bem como falta melhor diferenciar seus papéis (aluno em sala, cliente fora dela). Um processo de estruturação do relacionamento por meio de CRM já está em andamento. Espera-se que o aluno tenha orgulho de fazer parte da IES e sinta-se vivendo um momento marcante e significativo para toda sua vida, pois ele está sendo muito bem preparado profissional e pessoalmente.

IV) Cultura: enquadrada com os preceitos franciscanos, séria, coerente, respeitosa, responsável, voltada para a equipe, ética, sólida, que preza pela fraternidade, pelo amor e pela amizade.

V) Reflexo: o aluno FAE é um jovem alto astral, proveniente de uma família tradicional, equilibrada e organizada; é comprometido com os estudos, batalhador, consciente da realidade e da importância de suas escolhas para alavancar o seu futuro; quer se projetar e ser reconhecido pelo mercado.

VI) Mentalização: jovem confiante, seguro, realizado e orgulhoso por sua decisão de estudar e se preparar para o futuro; sente-se valorizado e prestigiado pela sociedade e pelo mercado, como se estivesse “embalado para presente” (Beta).

b) UP

A missão da UP é “Produzir e disseminar conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, para formar cidadãos e profissionais comprometidos com o saber, com a ética, com o trabalho e com o progresso, e contribuir com o desenvolvimento econômico e social, com vistas à construção de um homem e um mundo melhor” (UP.com.br) e seus valores são o saber, a ética, o trabalho e o progresso. Tais aspectos não só estão registrados no *website* oficial da instituição, em um mosaico na fachada e em uma placa em sua sede, mas principalmente em todas as ações deliberadas pela direção da IES.

Percebe-se um alinhamento no tocante à percepção da identidade de marca pelos gestores, assim como desta para com a personalidade de marca. O mesmo ocorre na relação entre a personalidade e o composto mercadológico, notadamente no tocante à infraestrutura, com instalações e equipamentos modernos.

A seguir, são descritos os itens que compõem a identidade da marca UP:

I) Físico: a melhor IES do Paraná, na qual os aspectos tangíveis mais importantes são a estrutura, o corpo docente qualificado e com atuação no mercado, os resultados oficiais obtidos, como as avaliações externas (IGC).

II) Personalidade: Dinâmica, Moderna, Inovadora.

III) Relação: muito cuidadosa e cordial, transcende a simples troca, uma vez que a IES observa o compromisso de formar cidadãos, o que é reforçado pelo endomarketing, pelos docentes e pelos serviços de *coaching*. Há treinamento das pessoas que têm contato com os alunos e existe um projeto para a relação com egressos. Espera-se que o aluno obtenha paixão pelo conhecimento, prazer em descobrir o novo, que sinta-se seguro e reconhecido.

IV) Cultura: permeada por seus valores (saber, ética, trabalho e progresso), é dinâmica, comprometida, eficaz, tradicional, transparente e um pouco resistente a mudanças, mas com vistas ao aperfeiçoamento contínuo.

V) Reflexo: o aluno UP tem orgulho de estudar na IES, sente-se competitivo e reconhecido pelo mercado, tem vontade de aprender sempre e é engajado com seu futuro.

VI) Mentalização: jovem que se sente “em casa” e tem orgulho da UP, de seu câmpus, de sua marca; sente-se ancorado, comprometido e capacitado pela gama de projetos e ferramentas a que tem acesso; sabe de sua responsabilidade para a construção de uma sociedade melhor.

c) PUCPR

A missão da PUCPR é divulgada em seu *website* e por meio de quadros espalhados por todo o câmpus, onde se lê:

“A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, orientada por princípios éticos, cristãos e maristas, tem por missão desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura e promover a formação integral e permanente dos cidadãos e profissionais comprometidos com a vida e com o progresso da sociedade” (PUCPR.br).

Não há dúvidas quanto à prática da difusão do conhecimento e da cultura na IES, visto que se trata do produto base do negócio. A ética e o comprometimento com a sociedade encontram forte ressonância em seus gestores e com a personalidade de marca, cujos elementos unanimemente mencionados evocam tais princípios. Além disso, a obrigatoriedade da disciplina Projeto Comunitário em todos os cursos da IES torna concreto o discurso de formar cidadãos integralmente.

Diferente da personalidade da marca PUCPR, há um elevado nível de homogeneidade na identificação da identidade de marca pelos gestores. Mesmo que não tenha havido deliberação da cúpula estratégica neste sentido, verifica-se uma convergência entre os construtos, contexto que facilita um eventual fortalecimento da personalidade de marca. Eis a identidade de marca percebida pelos entrevistados:

I) Físico: uma universidade de padrão internacional, contemporânea, ética, preocupada com o social, que persegue a excelência e que preza pela qualidade, pelos valores humanos e pela formação integral (técnica, profissional e humana) para jovens atuantes no século XXI. Seus principais ativos tangíveis são seu projeto pedagógico consonante com os objetivos; suas instalações com arquitetura de qualidade, esteticamente privilegiada e laboratórios atualizados; sua participação no setor produtivo

(consultoria e pesquisa); seu reconhecimento inclusive pelas entidades especializadas, como MEC e Guia do Estudante; seu desempenho crescente em atividades de tecnologia, como a Agência PUC e a recente instalação do Tecnoparque, onde são ministrados os cursos tecnológicos.

II) Personalidade: Ética e Solidária.

III) Relação: envolve a complexidade da comercialização de um produto educacional por uma entidade sem fins lucrativos que visa, sobretudo, à formação do cidadão. O fluxo é distribuído e incerto, e existem falhas no atendimento ao aluno e ao egresso. Não obstante, trabalha-se para que o aluno tenha orgulho, prazer e satisfação por estudar na PUCPR, que use essa chancela para lhe abrir portas e que sinta saudades para sempre dos bons momentos que passou durante os estudos.

IV) Cultura: baseada nos preceitos maristas, é uma organização ética, com poder distribuído, voltada para o social, para a valorização da cultura e da família, e para a formação moral; empreendedora, porém conservadora no sentido de preservar suas conquistas e sua qualidade. Em decorrência disso, possui processos burocráticos e morosos.

V) Reflexo: embora exista o padrão pré-concebido pela sociedade do aluno PUCPR como um jovem imaturo, mimado, sustentado financeiramente pelos pais e que estuda na IES para obter status, o modelo desejado é o do aluno dedicado, esforçado, socialmente consciente, comprometido com sua formação integral e com os valores da PUCPR e que vislumbra um futuro melhor para ele e para sua comunidade.

VI) Mentalização: jovem com uma formação crítica e socialmente responsável, que se sente orgulhoso, reconhecido, valorizado e satisfeito com a chancela de qualidade da PUCPR.

4.5 PERSPECTIVA DOS ALUNOS

Neste item, são avaliados os dados coletados juntos aos alunos por meio da caracterização da amostra e da identificação da personalidade de marca de cada IES. Com a realização de pesquisas qualitativa e quantitativa, foi possível a construção de uma nova escala de personalidade de marca, a qual é explicada adiante.

4.5.1 Caracterização da Amostra

Por meio de um questionário desenvolvido e postado no *software online* Qualtrics, cujo *link* de referência foi enviado também pela internet e cujas análises foram feitas com auxílio tanto do próprio Qualtrics quanto do *software* SPSS 13.0 for Windows, a coleta de dados quantitativos junto aos alunos teve como objetivo específico a identificação da personalidade de marca de cada uma das IES pesquisadas por seu público-alvo. Presume-se que tal imagem de personalidade de marca seja resultado da eficiência e da congruência das estratégias – deliberadas ou não – de personalidade de marca, composto mercadológico e CIM.

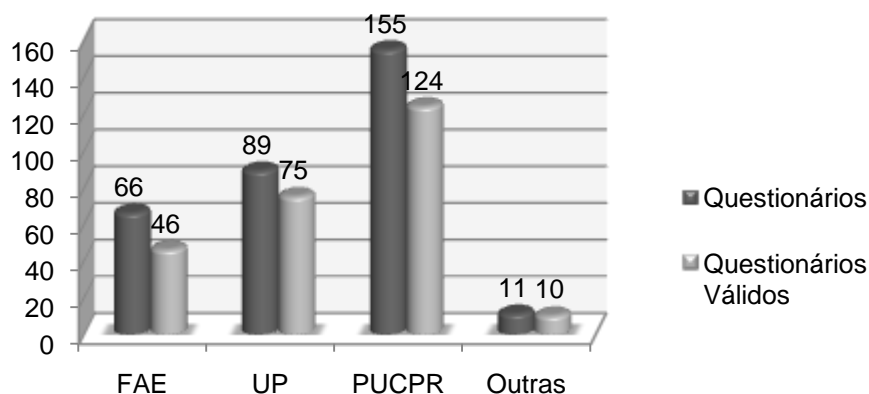
Conforme já descrito no item referente ao delineamento da pesquisa, os alunos foram convidados a responder um questionário com 10 perguntas, dentre as quais figurava uma escala de Likert de sete pontos contendo 44 atributos – 38 da escala original de Muniz e Marchetti (2005) e seis propostos pelo pesquisador – que compõem a personalidade de marca. Foram coletados 321 questionários, dos quais 63 foram eliminados por questão de qualidade, já que não tiveram a alternativa correta selecionada na opção “Para controle, marque ‘Descreve bem’”. Além disso, três questionários da FAE foram eliminados porque as respostas se referiam a cursos que não são ministrados na IES. Assim, a amostra é composta por 255 questionários válidos, conforme mostram o Quadro 10 e o Gráfico 8.

QUADRO 10 - Número de Questionários Segundo IES

| IES | Questionários | Questionários Válidos | Participação |
|--------|---------------|-----------------------|--------------|
| FAE | 66 | 46 | 19,0% |
| UP | 89 | 75 | 29,0% |
| PUCPR | 155 | 124 | 48,0% |
| Outras | 11 | 10 | 4,0% |
| TOTAL | 321 | 255 | 100% |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

GRÁFICO 8 - Número de Questionários Segundo IES



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A amostra é caracterizada por 130 homens (51%) e 125 mulheres (49%). Como esperado em uma população estudantil, a maioria é formada por jovens e solteiros: 230 (90,2%) têm até 29 anos e 204 (80%) são solteiros. Em relação à situação econômica, embora haja uma distribuição equilibrada dentre aqueles que manifestaram a renda mensal bruta de sua família, o maior grupo, com 75 respondentes (29,4%), tem receita entre R\$ 2.000,01 e R\$ 4.000,00. Os dados demonstram alto grau de representatividade, considerando que as respostas abrangem todas as possibilidades de turnos, períodos e áreas de conhecimento em todas as IES estudadas. Além disso, é importante ressaltar que 61,6% do público pesquisado estão no mínimo no 6º período do curso, ou seja, tendem a encontrar-se vinculado a sua IES há pelo menos 3 anos, o que significa um elevado nível de conhecimento e envolvimento com a entidade. O Quadro 11 e o Gráfico 9 oferecem detalhes que contribuem para a caracterização da amostra.

QUADRO 11 - Caracterização da Amostra

| Sexo | Questionários Válidos | Participação |
|-----------|-----------------------|--------------|
| Masculino | 130 | 51,0% |
| Feminino | 125 | 49,0% |
| TOTAL | 255 | 100% |

| Faixa Etária | Questionários Válidos | Participação |
|---------------------|------------------------------|---------------------|
| Até 19 anos | 36 | 14,1% |
| 20 - 29 anos | 194 | 76,1% |
| 30 - 39 anos | 17 | 6,7% |
| 40 anos ou + | 7 | 2,7% |
| Não informada | 1 | 0,4% |
| TOTAL | 255 | 100% |

| Estado Civil | Questionários Válidos | Participação |
|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| Solteiro | 204 | 80,0% |
| Casado / Vive junto | 45 | 17,6% |
| Separado / Desquitado | 4 | 1,6% |
| Viúvo | 1 | 0,4% |
| Não informado | 1 | 0,4% |
| TOTAL | 255 | 100% |

| Renda | Questionários Válidos | Participação |
|-------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| Até R\$ 2.000,00 | 34 | 13,3% |
| De R\$ 2.000,01 a R\$ R\$ 4.000,00 | 75 | 29,4% |
| De R\$ 4.000,01 a R\$ R\$ 6.000,00 | 32 | 12,5% |
| De R\$ 6.000,01 a R\$ R\$ 8.000,00 | 27 | 10,6% |
| De R\$ 8.000,01 a R\$ R\$ 12.000,00 | 21 | 8,2% |
| R\$ 12.000,01 ou + | 26 | 10,2% |
| Não sei / Prefiro não dizer | 38 | 14,9% |
| Não informado | 2 | 0,8% |
| TOTAL | 255 | 100% |

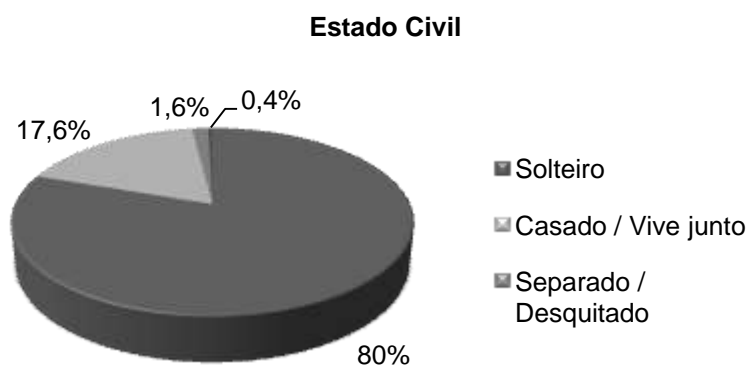
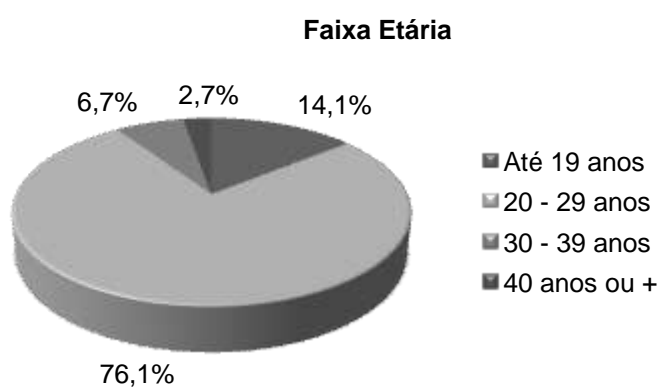
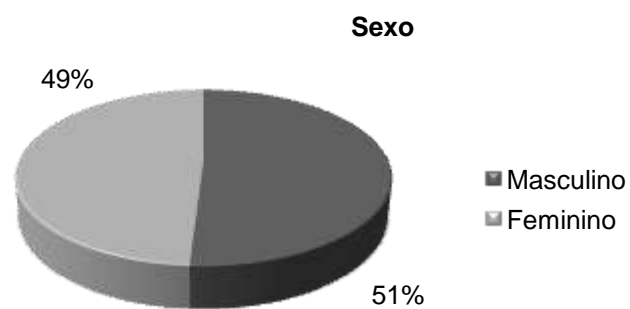
| Turno | Questionários Válidos | Participação |
|--------------|------------------------------|---------------------|
| Manhã | 99 | 38,8% |
| Tarde | 10 | 3,9% |
| Noite | 146 | 57,3% |
| TOTAL | 255 | 100% |

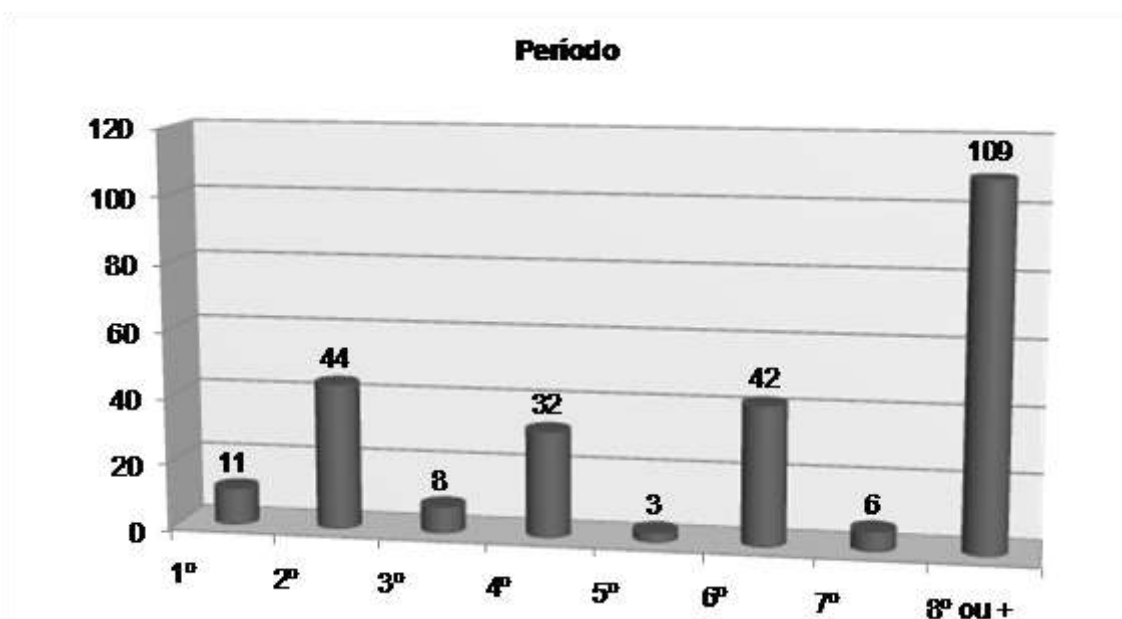
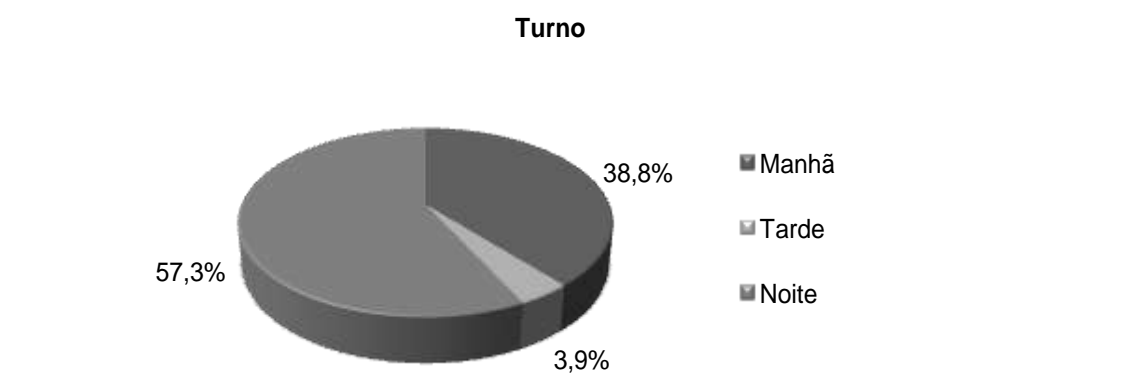
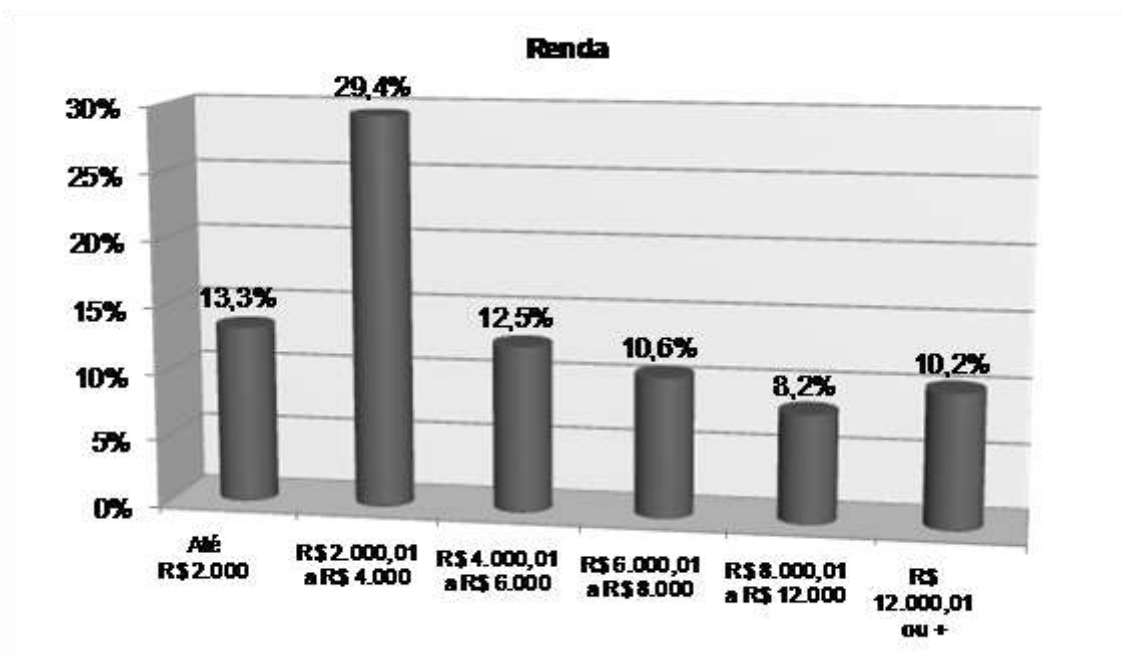
| Período | Questionários Válidos | Participação |
|--------------|-----------------------|--------------|
| 1º | 11 | 4,3% |
| 2º | 44 | 17,3% |
| 3º | 8 | 3,1% |
| 4º | 32 | 12,5% |
| 5º | 3 | 1,2% |
| 6º | 42 | 16,5% |
| 7º | 6 | 2,4% |
| 8º ou + | 109 | 42,7% |
| TOTAL | 255 | 100% |

| Área de Conhecimento | Cursos | Questionários Válidos | FAE | UP | PUCPR |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------|-----------|------------|
| Biologia | Biologia | 1 | - | - | 2 |
| Engenharia | Engenharia Civil | 1 | - | - | 1 |
| | Engenharia da Computação | 7 | - | 5 | 2 |
| | Engenharia de Produção | 18 | 16 | - | 1 |
| | Engenharia Elétrica | 4 | - | 4 | - |
| | Engenharia Mecânica | 1 | - | 1 | - |
| | Engenharia Mecatrônica | 20 | - | - | 20 |
| | Engenharia Mecatrônica | 1 | - | - | - |
| Exatas | Arquitetura e Urbanismo | 3 | - | 3 | - |
| | Ciência da Computação | 13 | - | - | 12 |
| | Desenho Industrial | 2 | 2 | - | - |
| | Sistemas de Informação | 12 | - | 12 | - |
| Humanas | Ciências Econômicas | 3 | 3 | - | - |
| | Pedagogia | 35 | 1 | - | 29 |
| | Psicologia | 6 | 1 | 4 | 1 |
| | Sociologia | 1 | - | - | 1 |
| Letras-Artes | Letras | 1 | - | - | 1 |
| Saúde | Fisioterapia | 1 | - | 1 | - |
| | Medicina | 51 | - | 21 | 30 |
| | Nutrição | 4 | - | 4 | - |
| | Odontologia | 3 | - | 1 | 2 |
| Sociais Aplicadas | Administração | 12 | 8 | 1 | - |
| | Ciências Contábeis | 14 | 2 | - | 12 |
| | Com. Social - Jornalismo | 5 | - | 5 | - |
| | Com. Social - Publicidade | 13 | 7 | 3 | 3 |
| | Comércio Exterior | 1 | - | 1 | - |
| | Design - Projeto de Produto | 1 | - | 1 | - |
| | Design - Projeto Visual | 1 | - | 1 | - |
| | Direito | 10 | 4 | 2 | 4 |
| | Marketing | 4 | 1 | - | 3 |
| | Negócios Internacionais | 1 | 1 | - | - |
| | Turismo | 5 | - | 5 | - |
| TOTAL | | 255 | 46 | 75 | 124 |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

GRÁFICO 9 - Caracterização da Amostra





Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

4.5.2 Nova Escala de Personalidade de Marca

Uma vez incluídos seis itens à escala de Muniz e Marchetti (2005) – Dinâmica, Ética, Inovadora, Racional, Sociável e Solidária – foi executada uma análise fatorial exploratória para condensar as 44 variáveis em dimensões sem a perda significativa de informação, assim como para verificar se os novos elementos da escala conseguem se enquadrar nas cinco dimensões de personalidade propostos pelos autores estudados (e.g. GOLDBERG, 1990; AAKER, 1997).

Para este fim, foram utilizados todos os 255 questionários válidos, número superior ao mínimo recomendado por Hair *et al.* (2005): “o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com uma amostra com menos de 50 observações, e de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100” (HAIR *et al.*, 2005, p.108). Além disso, deve-se verificar a intensidade da correlação por meio do teste de esfericidade de Bartlett (com p menor que 0,05) e da medida de adequação amostral de Kayser-Meyer-Olkin (KMO), a qual não deve ser inferior a 0,6 na faixa entre 0,0 e 1,0 (HAIR *et al.*, 2005).

A técnica de extração dos fatores utilizada neste estudo foi a de componentes principais, e o modelo de rotação ortogonal que mais se adequou ao resultado fatorial foi o Equamax.

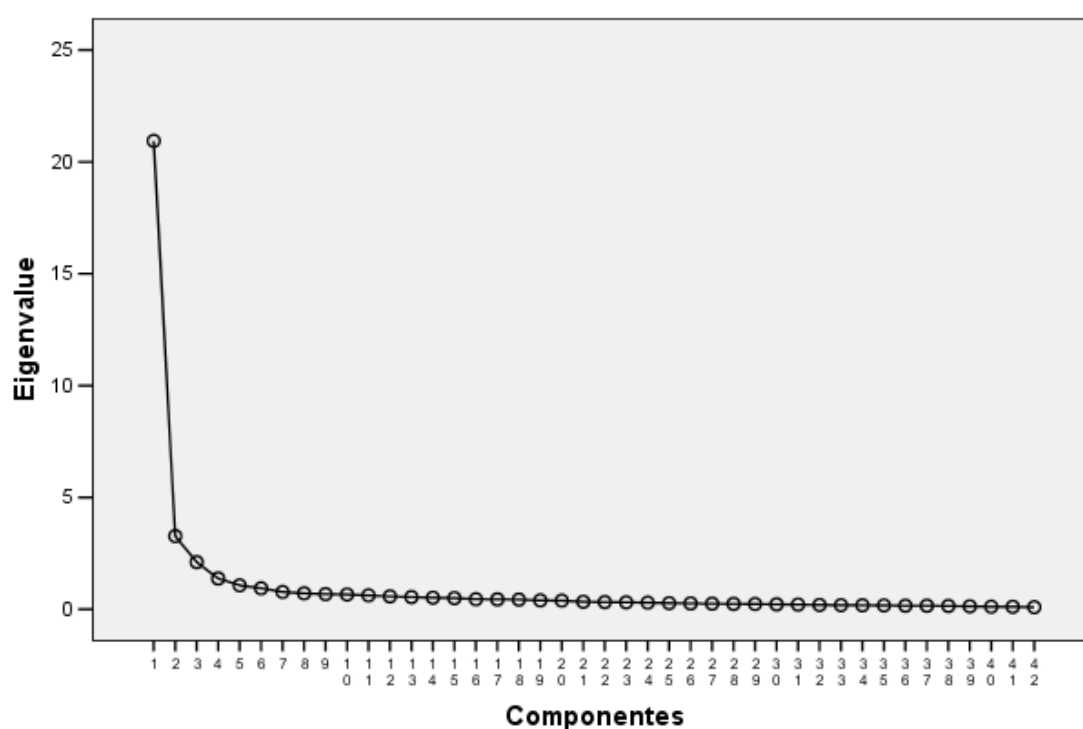
A primeira análise fatorial, em conformidade com a literatura (e.g. GOLDBERG, 1990; AAKER, 1997; MUNIZ; MARCHETTI, 2005), resultou em cinco fatores. Uma segunda análise foi realizada, desta vez com exclusão de duas variáveis (Corajosa e Espirituosa), que obtiveram carregamentos inferiores a 0,461. Os índices registrados apontam para adequação dos dados para análise fatorial, com KMO de 0,962 e Teste de Bartlett com $p < 0,005$, conforme mostra o Quadro 12. O resultado confirmou as cinco dimensões, tal qual corrobora o Teste de Scree, representado no Gráfico 10, com explicação acumulada de 68,499% (Quadros 13 e 15). Para facilitar ainda mais a identificação dos fatores, foram eliminados do quadro os menores valores de uma característica presente em mais de um fator, exceto para o caso que será explicado adiante.

QUADRO 12 - KMO e Teste de Bartlett para Personalidade de Marca

| | | |
|---|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy . | | ,962 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 9371,121 |
| | df | 861 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: SPSS, a partir de dados da pesquisa.

GRÁFICO 10 - *Scree Plot*: Resultado da Análise Fatorial Confirmatória



Fonte: SPSS, a partir de dados da pesquisa.

QUADRO 13 - Total da Variância Explicada

| Component | Initial Eigenvalues | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 20,942 | 49,861 | 49,861 | 7,123 | 16,959 | 16,959 |
| 2 | 3,273 | 7,794 | 57,654 | 5,877 | 13,993 | 30,952 |
| 3 | 2,110 | 5,023 | 62,677 | 5,764 | 13,725 | 44,677 |
| 4 | 1,377 | 3,278 | 65,955 | 5,099 | 12,140 | 56,817 |
| 5 | 1,069 | 2,544 | 68,499 | 4,906 | 11,682 | 68,499 |
| 6 | ,939 | 2,235 | 70,734 | | | |
| 7 | ,774 | 1,842 | 72,576 | | | |
| 8 | ,712 | 1,696 | 74,272 | | | |
| 9 | ,677 | 1,612 | 75,884 | | | |
| 10 | ,661 | 1,573 | 77,457 | | | |
| 11 | ,624 | 1,485 | 78,942 | | | |
| 12 | ,573 | 1,365 | 80,307 | | | |
| 13 | ,546 | 1,300 | 81,607 | | | |
| 14 | ,519 | 1,235 | 82,841 | | | |
| 15 | ,497 | 1,184 | 84,026 | | | |
| 16 | ,451 | 1,074 | 85,100 | | | |
| 17 | ,444 | 1,058 | 86,158 | | | |
| 18 | ,433 | 1,032 | 87,190 | | | |
| 19 | ,398 | ,948 | 88,138 | | | |
| 20 | ,388 | ,925 | 89,063 | | | |
| 21 | ,335 | ,796 | 89,859 | | | |
| 22 | ,320 | ,762 | 90,621 | | | |
| 23 | ,312 | ,742 | 91,363 | | | |
| 24 | ,297 | ,707 | 92,070 | | | |
| 25 | ,274 | ,654 | 92,723 | | | |
| 26 | ,262 | ,623 | 93,346 | | | |
| 27 | ,249 | ,593 | 93,939 | | | |
| 28 | ,238 | ,567 | 94,507 | | | |
| 29 | ,236 | ,561 | 95,067 | | | |
| 30 | ,219 | ,522 | 95,589 | | | |
| 31 | ,211 | ,502 | 96,091 | | | |
| 32 | ,192 | ,457 | 96,548 | | | |
| 33 | ,184 | ,437 | 96,985 | | | |
| 34 | ,179 | ,426 | 97,412 | | | |
| 35 | ,172 | ,410 | 97,821 | | | |
| 36 | ,158 | ,376 | 98,198 | | | |
| 37 | ,157 | ,374 | 98,572 | | | |
| 38 | ,150 | ,356 | 98,928 | | | |
| 39 | ,130 | ,311 | 99,239 | | | |
| 40 | ,116 | ,275 | 99,514 | | | |
| 41 | ,111 | ,265 | 99,778 | | | |
| 42 | ,093 | ,222 | 100,000 | | | |

Fonte: SPSS, a partir de dados da pesquisa.

QUADRO 14 - Componentes dos Fatores a Partir de Rotação Equamax

| | Component | | | | |
|----------------|-----------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Confiável | ,788 | | | | |
| Consistente | ,704 | | | | |
| Correta | ,698 | | | | |
| Ética | ,694 | | | | |
| Firme | ,665 | | | | |
| Responsável | ,640 | | | | |
| Séria | ,636 | | | | |
| Respeitável | ,618 | | | | |
| Equilibrada | ,569 | | | | |
| Confiante | ,569 | | | | |
| Racional | ,552 | | | | |
| Leal | ,549 | | | | |
| Segura | ,535 | | | | |
| Bem-sucedida | ,507 | | | | |
| Dinâmica | ,470 | | | | |
| Chique | | ,842 | | | |
| Elegante | | ,715 | | | |
| Alta classe | | ,709 | | | |
| Moderna | | ,701 | | | |
| Glamorosa | | ,698 | | | |
| Sofisticada | | ,637 | | | |
| Inovadora | | ,558 | | | |
| Atualizada | | ,510 | | | |
| Divertida | | | ,764 | | |
| Alegre | | | ,711 | | |
| Festiva | | | ,706 | | |
| Extrovertida | | | ,695 | | |
| Bem-humorada | | | ,636 | | |
| Emotiva | | | ,566 | | ,533 |
| Criativa | | | ,475 | | |
| Imaginativa | | | ,471 | | |
| Jovem | | | ,470 | | |
| Informal | | | ,467 | | |
| Solidária | | | | ,619 | |
| Simpática | | | | ,537 | |
| Legal (bacana) | | | | ,518 | |
| Sociável | | | | ,494 | |
| Ousada | | | | ,466 | |
| Feminina | | | | | ,787 |
| Sensível | | | | | ,776 |
| Romântica | | | | | ,707 |
| Delicada | | | | | ,621 |

Fonte: SPSS, a partir de dados da pesquisa.

Em cada um dos cinco fatores, o Alfa de Cronbach, estatística que mede a consistência interna do construto, é bastante superior ao mínimo ideal de

0,70 proposto por Hair *et al.* (2005), variando de 0,838 a 0,961, como mostra o Quadro 15. Testes t não encontraram diferenças estatisticamente significativas entre grupos de sexo, estado civil, renda ou período em curso dos entrevistados.

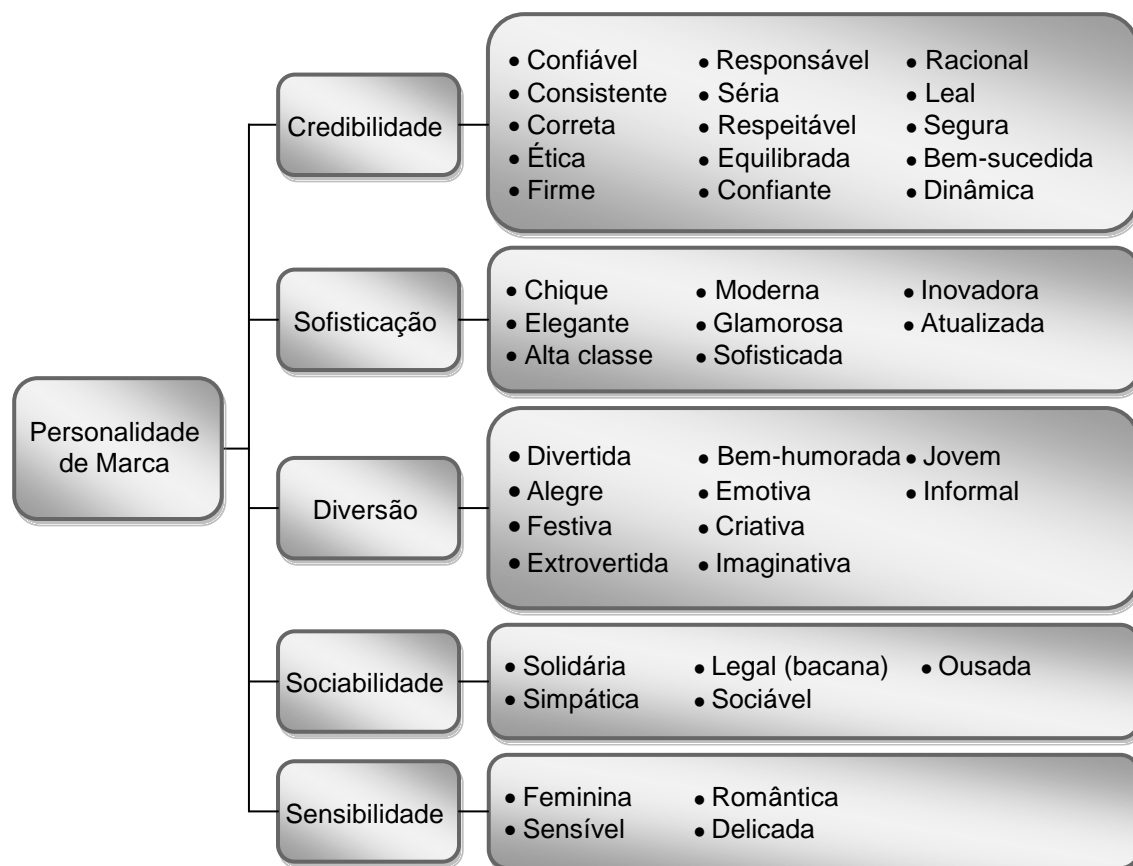
QUADRO 15 - Confiabilidade dos Fatores

| Fatores | Alfa de Cronbach | Nº de Itens |
|---------|------------------|-------------|
| 1 | 0,959 | 15 |
| 2 | 0,920 | 8 |
| 3 | 0,926 | 10 |
| 4 | 0,867 | 5 |
| 5 | 0,853 | 4 |

Fonte: adaptado do *output* do SPSS pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

A nova escala de personalidade de marca decorrente do presente estudo é composta por 42 características e está representada na Figura 31.

FIGURA 31 – Nova Escala de Personalidade de Marca



Fonte: elaborada pelo autor.

O primeiro fator possui os 12 elementos de Muniz e Marchetti (2005) na dimensão Credibilidade e três características acrescidas neste estudo (Ética, Racional e Dinâmica), as quais têm grande relação com o construto, tanto no tocante à confiabilidade estatística quanto prática. Afinal, a credibilidade é afetada pela percepção da ética, da racionalidade e do dinamismo que envolvem as tomadas de decisão de uma empresa.

O segundo fator pode ser considerado como uma síntese das dimensões Sofisticação – da qual possui todos os cinco itens – e Audácia, da qual contém Moderna, Atualizada. A característica Inovadora é uma proposta deste estudo que completa o fator. As oito características possuem alta taxa de confiabilidade (0,920) e são traços de personalidade que refletem atitudes e comportamentos não apenas de sofisticação, mas também de proatividade.

Dos 10 traços que compõem o terceiro fator, sete fazem parte da dimensão Diversão (Divertida, Alegre, Festiva, Extrovertida, Bem-humorada, Imaginativa e Informal). O oitavo elemento (Emotiva) advém da dimensão Sensibilidade da escala de Muniz e Marchetti (2005), na qual também possui carregamento neste estudo (0,566 em Diversão contra 0,533 em Sensibilidade). O item Jovem é o que possui o menor carregamento (0,492) na escala de Muniz e Marchetti (2005), na qual integra a dimensão Audácia. Neste estudo, seu carregamento é o segundo menor, com 0,471. Assim como Jovem, Criativa pertence à mesma dimensão no estudo anterior. Não obstante, ambas as características são pertinentes ao conjunto de atributos ligados a Diversão.

Diferente do quinto grupo, cujos quatro fatores também compõem a dimensão Sensibilidade de Muniz e Marchetti (2005), o quarto fator não possui grande semelhança com a pesquisa anterior, uma vez que dois itens são provenientes da dimensão Diversão (Legal e Simpática), Ousada advém de Audácia, enquanto Sociável e Solidária são elementos propostos por este estudo. Assim, propõe-se uma nova dimensão, chamada Sociabilidade, a qual reflete a cultura brasileira, cujo povo é formado pelo que Holanda (1995) chama de homem cordial, que preza por aspectos que valorizem a vida em sociedade, a civilidade e a estima para com os familiares, os amigos e a comunidade em geral. A Ousadia é também um atributo comum no Brasil, que, mesmo sendo um país em desenvolvimento, é o terceiro mais empreendedor do G-20 (grupo de nações que engloba a União Europeia e as 19 maiores economias globais),

segundo pesquisa de 2008 do consórcio Global Entrepreneurship Monitor (ESTADÃO, 2009). Tal proposta encontra paralelo nos estudos de Aaker, Benet-Martínez e Garolera (1997), nos quais foi acrescentada uma dimensão totalmente ligada à cultura do Japão (Tranquilidade) e da Espanha (Paixão).

4.5.3 Personalidade de Marca Percebida

Com o objetivo de identificar a personalidade de marca de cada IES sob a perspectiva dos alunos, foram atribuídos valores negativos ou positivos de acordo com a intensidade da descrição da marca. Características indicadas como indiferentes não pontuam. O Quadro 16 mostra as pontuações.

QUADRO 16 - Pontos Conforme Grau de Descrição do Item da Escala de Personalidade de Marca

| | Não descreve em nada | Descreve muito mal | Descreve mal | Indiferente (Não sei) | Descreve bem | Descreve muito bem | Descreve totalmente |
|-----------|----------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|
| Pontuação | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Em seguida, foram computadas as médias das notas provenientes da avaliação dos alunos de cada IES, de modo que as características com as médias positivas e mais elevadas têm maior poder de descrever a personalidade da marca. O Quadro 17 mostra as médias de todas as características das três IES estudadas em ordem alfabética, enquanto o Quadro 18 revela os itens ordenados pelas médias de cada IES.

QUADRO 17 - Médias dos Itens da Escala de Personalidade de Marca de Cada IES em Ordem Alfabética

| Itens | Médias | | | |
|----------------|--------|-------|-------|-------|
| | Geral | FAE | UP | PUCPR |
| Alegre | 0,98 | 0,67 | 1,12 | 1,05 |
| Alta classe | 1,65 | 1,37 | 2,16 | 1,52 |
| Atualizada | 1,83 | 1,72 | 2,19 | 1,73 |
| Bem-humorada | 0,71 | 0,61 | 0,81 | 0,75 |
| Bem-sucedida | 2,07 | 2,15 | 2,09 | 2,05 |
| Chique | 1,26 | 0,74 | 1,99 | 1,08 |
| Confiante | 1,75 | 1,83 | 1,87 | 1,66 |
| Confiável | 1,73 | 1,96 | 1,69 | 1,68 |
| Consistente | 1,56 | 1,74 | 1,47 | 1,59 |
| Corajosa | 1,31 | 1,35 | 1,56 | 1,18 |
| Correta | 1,47 | 1,74 | 1,52 | 1,39 |
| Criativa | 1,23 | 1,02 | 1,59 | 1,15 |
| Delicada | 0,60 | 0,35 | 0,89 | 0,57 |
| Dinâmica | 1,29 | 1,09 | 1,61 | 1,24 |
| Divertida | 0,63 | 0,20 | 0,73 | 0,77 |
| Elegante | 1,29 | 0,78 | 1,83 | 1,18 |
| Emotiva | 0,35 | 0,04 | 0,28 | 0,52 |
| Equilibrada | 1,39 | 1,41 | 1,61 | 1,26 |
| Espirituosa | 1,01 | 0,93 | 0,72 | 1,26 |
| Ética | 1,69 | 1,80 | 1,75 | 1,63 |
| Extrovertida | 0,57 | 0,35 | 0,68 | 0,60 |
| Feminina | 0,24 | 0,00 | 0,16 | 0,33 |
| Festiva | 0,52 | 0,13 | 0,40 | 0,73 |
| Firme | 1,50 | 1,57 | 1,63 | 1,39 |
| Glamorosa | 0,83 | 0,11 | 1,39 | 0,77 |
| Imaginativa | 0,92 | 0,63 | 1,15 | 0,92 |
| Informal | 0,01 | -0,20 | -0,17 | 0,17 |
| Inovadora | 1,41 | 1,11 | 1,96 | 1,25 |
| Jovem | 1,23 | 0,85 | 1,89 | 1,00 |
| Leal | 1,11 | 1,20 | 1,13 | 1,04 |
| Legal (bacana) | 1,25 | 0,85 | 1,45 | 1,31 |
| Moderna | 1,63 | 1,13 | 2,31 | 1,50 |
| Ousada | 0,93 | 0,61 | 1,33 | 0,83 |
| Racional | 1,52 | 1,48 | 1,80 | 1,44 |
| Respeitável | 1,93 | 1,93 | 2,00 | 1,85 |
| Responsável | 1,79 | 1,78 | 1,88 | 1,75 |
| Romântica | 0,12 | -0,37 | 0,32 | 0,21 |
| Segura | 1,53 | 1,67 | 1,81 | 1,31 |
| Sensível | 0,47 | 0,20 | 0,27 | 0,71 |
| Séria | 1,91 | 1,96 | 1,95 | 1,84 |
| Simpática | 1,04 | 0,87 | 1,09 | 1,10 |
| Sociável | 1,25 | 1,22 | 1,24 | 1,27 |
| Sofisticada | 1,47 | 1,04 | 2,09 | 1,31 |
| Solidária | 1,48 | 1,09 | 1,35 | 1,69 |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

QUADRO 18 - Itens da Escala de Personalidade de Marca de Cada IES
Ordenados por Média

| Itens | FAE | Itens | UP | Itens | PUCPR |
|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| Bem-sucedida | 2,15 | * Moderna | 2,31 | Bem-sucedida | 2,05 |
| Confiável | 1,96 | Atualizada | 2,19 | Respeitável | 1,85 |
| Séria | 1,96 | Alta classe | 2,16 | Séria | 1,84 |
| Respeitável | 1,93 | Bem-sucedida | 2,09 | Responsável | 1,75 |
| Confiante | 1,83 | Sofisticada | 2,09 | Atualizada | 1,73 |
| Ética | 1,80 | Respeitável | 2,00 | * Solidária | 1,69 |
| Responsável | 1,78 | Chique | 1,99 | Confiável | 1,68 |
| Consistente | 1,74 | * Inovadora | 1,96 | Confiante | 1,66 |
| Correta | 1,74 | Séria | 1,95 | * Ética | 1,63 |
| Atualizada | 1,72 | Jovem | 1,89 | Consistente | 1,59 |
| Segura | 1,67 | Responsável | 1,88 | Alta classe | 1,52 |
| Firme | 1,57 | Confiante | 1,87 | Moderna | 1,50 |
| * Racional | 1,48 | Elegante | 1,83 | Racional | 1,44 |
| Equilibrada | 1,41 | Segura | 1,81 | Correta | 1,39 |
| Alta classe | 1,37 | Racional | 1,80 | Firme | 1,39 |
| Corajosa | 1,35 | Ética | 1,75 | Sofisticada | 1,31 |
| * Sociável | 1,22 | Confiável | 1,69 | Legal (bacana) | 1,31 |
| Leal | 1,20 | Firme | 1,63 | Segura | 1,31 |
| * Moderna | 1,13 | * Dinâmica | 1,61 | Sociável | 1,27 |
| * Inovadora | 1,11 | Equilibrada | 1,61 | Equilibrada | 1,26 |
| Dinâmica | 1,09 | Criativa | 1,59 | Espirituosa | 1,26 |
| Solidária | 1,09 | Corajosa | 1,56 | Inovadora | 1,25 |
| Sofisticada | 1,04 | Correta | 1,52 | Dinâmica | 1,24 |
| Criativa | 1,02 | Consistente | 1,47 | Corajosa | 1,18 |
| Espirituosa | 0,93 | Legal (bacana) | 1,45 | Elegante | 1,18 |
| Simpática | 0,87 | Glamorosa | 1,39 | Criativa | 1,15 |
| * Jovem | 0,85 | Solidária | 1,35 | Simpática | 1,10 |
| Legal (bacana) | 0,85 | Ousada | 1,33 | Chique | 1,08 |
| Elegante | 0,78 | Sociável | 1,24 | Alegre | 1,05 |
| Chique | 0,74 | Imaginativa | 1,15 | Leal | 1,04 |
| Alegre | 0,67 | Leal | 1,13 | Jovem | 1,00 |
| Imaginativa | 0,63 | Alegre | 1,12 | Imaginativa | 0,92 |
| Bem-humorada | 0,61 | Simpática | 1,09 | Ousada | 0,83 |
| Ousada | 0,61 | Delicada | 0,89 | Divertida | 0,77 |
| Delicada | 0,35 | Bem-humorada | 0,81 | Glamorosa | 0,77 |
| Extrovertida | 0,35 | Divertida | 0,73 | Bem-humorada | 0,75 |
| Divertida | 0,20 | Espirituosa | 0,72 | Festiva | 0,73 |
| Sensível | 0,20 | Extrovertida | 0,68 | Sensível | 0,71 |
| Festiva | 0,13 | Festiva | 0,40 | Extrovertida | 0,60 |
| Glamorosa | 0,11 | Romântica | 0,32 | Delicada | 0,57 |
| Emotiva | 0,04 | Emotiva | 0,28 | Emotiva | 0,52 |
| Feminina | 0,00 | Sensível | 0,27 | Feminina | 0,33 |
| Informal | -0,20 | Feminina | 0,16 | Romântica | 0,21 |
| Romântica | -0,37 | Informal | -0,17 | Informal | 0,17 |

Obs: Os asteriscos marcam os itens que compõem a personalidade de marca deliberada

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A maior incidência de escores positivos demonstra que os alunos respondentes não tiveram dificuldade de atribuir características humanas às marcas das IES, como defendem Berry (1988), Aaker (1997), Fournier (1998), Azoulay e Kapferer (2003).

De imediato, percebe-se que a personalidade de marca deliberada pelos gestores não encontra grande paridade com a percepção dos alunos. No caso da FAE, a única característica com pontuação a partir de 2,0 (equivalente a “descreve muito bem”) foi Bem-sucedida. Dentre os cinco componentes da personalidade de marca deliberada, assinalados com um asterisco no Quadro 18, um (Jovem) não atingiu a média 1,0 para que pudesse ser considerado um atributo percebido, enquanto os outros quatro (Racional, Sociável, Moderna e Inovadora) obtiveram médias entre 1,11 e 1,48. Assim, a avaliação pelos alunos das características da personalidade deliberada atingiu a média 1,16. Ainda, a característica Séria foi citada por dois gestores e alcançou média 1,96 entre os alunos, o que permite a inferência de que a seriedade é deliberada e também percebida.

A UP pode ser considerada a IES mais bem avaliada por seus alunos, tendo em vista a maior quantidade de características com médias superiores a 2,0 (seis, contra apenas uma da FAE e uma da PUCPR): Moderna, Atualizada, Alta classe, Bem-sucedida, Sofisticada e Respeitável. E, mais importante, os três atributos apontados na personalidade deliberada tiveram médias positivas superiores a 1,6, especialmente Moderna (2,31), que teve a pontuação média mais alta do estudo, enquanto Inovadora (1,96) ficou próxima de ser um item que descreve muito bem a IES. A média destas três características é de 1,96, a maior dentre as IES estudadas.

O único item com pontuação maior que 2,0 na avaliação dos alunos da PUCPR é Bem-sucedida (2,05). As características que compõem sua personalidade de marca deliberada são as que possuem melhor colocação na lista de 44 itens, com Solidária figurando na sexta posição (1,69) e Ética, na nona (1,63), perfazendo uma média de 1,66.

Comparando as dez médias mais altas das três IES, nota-se que existem 17 variáveis, das quais quatro são onipresentes (Atualizada, Bem-sucedida, Respeitável e Séria) e cinco aparecem nas avaliações de FAE e PUCPR (Confiável, Confiante, Consistente, Ética e Responsável). Ou seja, nas

avaliações destas duas IES, nove dentre as dez médias mais altas são referentes às mesmas características, embora em posições distintas, restando apenas uma exclusiva para cada: Correta para FAE e Solidária para PUCPR. Assim, a personalidade de marca poderia ser melhor desenvolvida nessas IES, a fim de que suas marcas pudessem ser percebidas de forma diferenciada. No caso da PUCPR, tal equivalência é menos preocupante, na medida em que sua qualidade especial faz parte de sua personalidade de marca deliberada.

Em contrapartida, a UP possui seis itens exclusivos nesta lista – Alta classe, Chique, Inovadora, Jovem, Moderna e Sofisticada –, os quais conferem um maior grau de distinção a sua marca em relação às dos concorrentes. Ainda, duas delas compõem a personalidade de marca deliberada pelos gestores da IES, demonstrando forte correlação desta com a percepção do público-alvo.

Ao se contabilizar a média das características que formam as cinco dimensões, verifica-se que FAE e PUCPR têm carregamentos maiores em Credibilidade (1,65 e 1,52 respectivamente), enquanto o ponto mais forte da UP é a dimensão Sofisticação (1,99). Nos três casos, as notas mais baixas estão em Diversão e Sensibilidade.

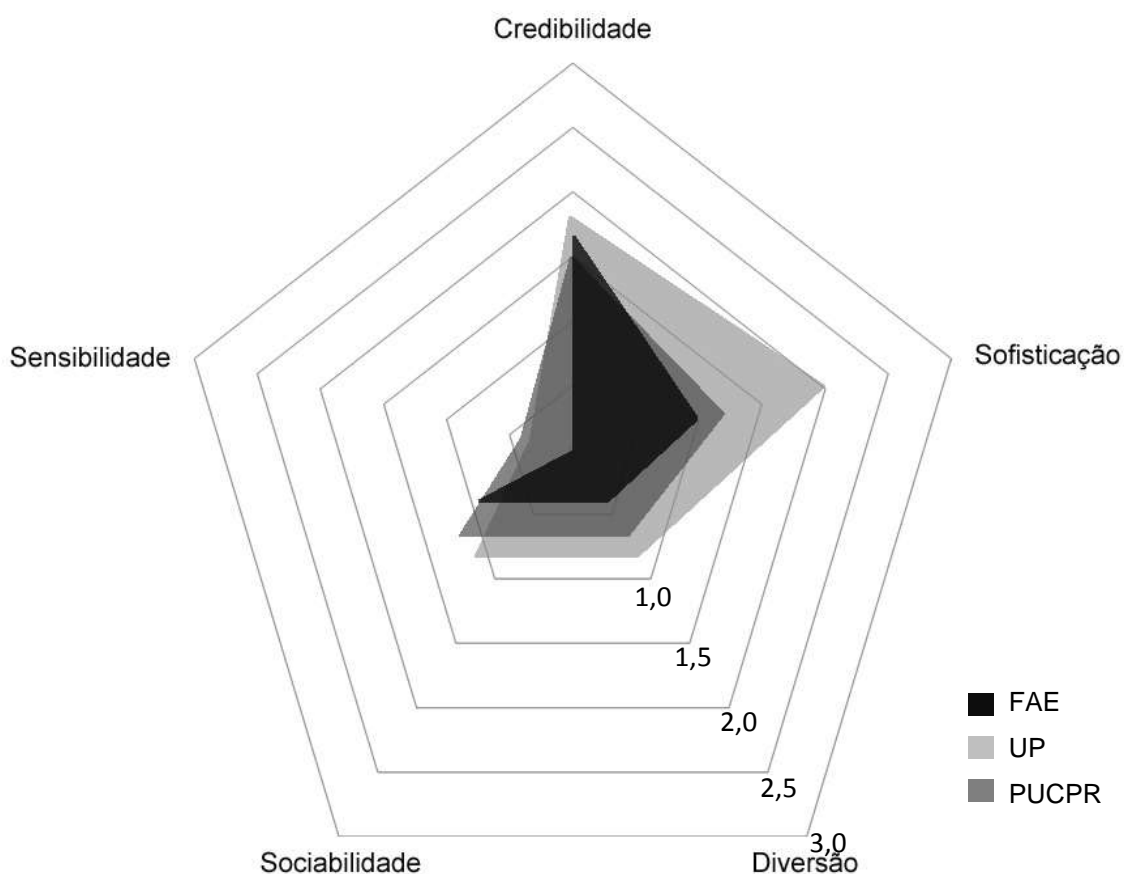
Como afirmado anteriormente, as médias obtidas pela FAE são as mais baixas em quatro dos cinco quesitos, sobretudo em Sensibilidade, na qual é praticamente nula (0,04). A PUCPR é a primeira em Sociabilidade – fato que recebeu contribuição indiscutível de Solidária – e em Sensibilidade, embora não atinja sequer 0,50 de carregamento. Já a UP destaca-se em Sofisticação – na qual possui quase o dobro da média da FAE –, Diversão e até em Confiabilidade, característica em que supera todas as concorrentes, mesmo que seja nesta dimensão que elas obtenham suas maiores pontuações. O Quadro 19 e a Figura 32 ilustram tais resultados.

QUADRO 19 - Resumo das Dimensões de Personalidade de Marca
Percebidas pelos Alunos de Cada IES

| | Itens | FAE | Média | UP | Média | PUCPR | Média |
|---------------|----------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| Credibilidade | Confiável | 1,96 | 1,65 | 1,69 | 1,71 | 1,68 | 1,52 |
| | Consistente | 1,74 | | 1,47 | | 1,59 | |
| | Correta | 1,74 | | 1,52 | | 1,39 | |
| | Ética | 1,80 | | 1,75 | | 1,63 | |
| | Firme | 1,57 | | 1,63 | | 1,39 | |
| | Responsável | 1,78 | | 1,88 | | 1,75 | |
| | Séria | 1,96 | | 1,95 | | 1,84 | |
| | Respeitável | 1,93 | | 2,00 | | 1,85 | |
| | Confiante | 1,83 | | 1,87 | | 1,66 | |
| | Equilibrada | 1,41 | | 1,61 | | 1,26 | |
| | Racional | 1,48 | | 1,80 | | 1,44 | |
| | Leal | 1,20 | | 1,13 | | 1,04 | |
| | Segura | 1,67 | | 1,81 | | 1,31 | |
| | Bem-sucedida | 2,15 | | 2,09 | | 2,05 | |
| | Dinâmica | 1,09 | | 1,61 | | 1,24 | |
| | Criativa | 1,02 | | 1,59 | | 1,15 | |
| Sofisticação | Chique | 0,74 | 1,00 | 1,99 | 1,99 | 1,08 | 1,29 |
| | Elegante | 0,78 | | 1,83 | | 1,18 | |
| | Moderna | 1,13 | | 2,31 | | 1,50 | |
| | Alta classe | 1,37 | | 2,16 | | 1,52 | |
| | Glamorosa | 0,11 | | 1,39 | | 0,77 | |
| | Sofisticada | 1,04 | | 2,09 | | 1,31 | |
| | Inovadora | 1,11 | | 1,96 | | 1,25 | |
| | Atualizada | 1,72 | | 2,19 | | 1,73 | |
| Diversão | Divertida | 0,20 | 0,41 | 0,73 | 0,85 | 0,77 | 0,78 |
| | Alegre | 0,67 | | 1,12 | | 1,05 | |
| | Festiva | 0,13 | | 0,40 | | 0,73 | |
| | Extrovertida | 0,35 | | 0,68 | | 0,60 | |
| | Bem-humorada | 0,61 | | 0,81 | | 0,75 | |
| | Emotiva | 0,04 | | 0,28 | | 0,52 | |
| | Jovem | 0,85 | | 1,89 | | 1,00 | |
| Sociabilidade | Solidária | 1,09 | 1,01 | 1,35 | 1,28 | 1,69 | 1,34 |
| | Simpática | 0,87 | | 1,09 | | 1,10 | |
| | Legal (Bacana) | 0,85 | | 1,45 | | 1,31 | |
| | Sociável | 1,22 | | 1,24 | | 1,27 | |
| Sensibilidade | Feminina | 0,00 | 0,04 | 0,16 | 0,41 | 0,33 | 0,46 |
| | Sensível | 0,20 | | 0,27 | | 0,71 | |
| | Romântica | -0,37 | | 0,32 | | 0,21 | |
| | Delicada | 0,35 | | 0,89 | | 0,57 | |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

FIGURA 32 - Dimensões da Personalidade de Marca das IES



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

4.6 MARCA

Neste item também será apresentada a descrição de cada IES separadamente, para melhor interpretação.

a) FAE

O departamento de marketing do grupo Bom Jesus é o responsável pela gestão compartilhada das marcas Bom Jesus e FAE, contando com o auxílio direto e efetivo de uma agência de comunicação. Uma das consequências do FAE 2020 poderá ser a definição de uma hierarquia de marcas do grupo, uma situação ainda não claramente definida (Beta).

Como explicado, a FAE passou por várias transições de logomarca em sua história recente em função das mudanças mercadológicas que se impuseram. A criação da FAE Business School, por exemplo, por ser um

diferencial da IES, foi um evento bastante divulgado e que causou grande impacto no mercado. Por conseguinte, conforme Beta, sua logomarca acabou sobressaindo-se, ganhando notoriedade e atingindo níveis elevados de conhecimento por parte do público-alvo, criando inclusive certa confusão quanto ao símbolo da pós-graduação e o da graduação.

Outra modificação da marca se deu quando da adoção do nome UniFAE, fase em que a logomarca tinha o personagem “Faíto”, uma derivação da FAE Business School. Por fim, a última alteração foi a retomada do nome FAE, cuja logomarca é atualmente utilizada com a assinatura de Centro Universitário ou com o slogan “A vanguarda do conhecimento” (Figura 33). Durante todas as etapas, a unidade visual foi mantida por meio do uso constante da tipografia e da combinação de amarelo com preto e variações, como cinza.

A gestão da marca é feita por meio de BSC (*Business Scorecard*), de forma que os resultados são mensurados a partir de quatro critérios: financeiros, pessoas, imagem e mercado (clientes, concorrentes e sociedade) (Beta). No entanto, é facilmente perceptível a maior preocupação dos gestores quanto à imagem da marca e sua função de promover a identidade da FAE e os preceitos franciscanos decorrentes de sua mantenedora. Assim, são priorizados os resultados que confirmam à IES o reconhecimento quanto à qualidade de sua formação acadêmica, profissional e humana (Alfa, Beta, Gama).

FIGURA 33 - Logomarca da FAE Business School e Evolução das Logomarcas da FAE



Fonte: *website* da FAE (FAE.edu).

b) UP

Anteriormente chamada de Unicenp – Centro Universitário Positivo, a logomarca da UP sofreu alteração depois que a IES se tornou universidade. A partir de então, a marca passou a seguir a identidade visual das empresas do grupo a que pertence, a qual utiliza o mesmo símbolo e troca apenas o nome da empresa, mantendo a tipologia, como pode ser visto na Figura 34. Se, por um lado, a unicidade entre as marcas do grupo gera um reforço entre todas, por outro existe uma diluição do seu poder. Um exemplo é citado por Lambda: alguns alunos de cursos pré-vestibular têm uma imagem negativa da UP, já que estudam em escolas concorrentes do pré-vestibular Positivo e atribuem esta “rivalidade” também ao ensino de terceiro grau.

FIGURA 34 - Evolução da Logomarca da UP



Fonte: *website* oficial da UP.

c) PUCPR

Embora a marca PUC seja internacional e tenha diversas representantes no Brasil, elas são independentes e não há um controle de nível nacional, apenas um “acordo de cavalheiros” (Épsilon) com a PUC-Rio, detentora dos direitos da marca PUC por tê-la registrado no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Na PUCPR, a gestão da marca é de responsabilidade direta da direção de marketing da APC, mas conta com o apoio da direção de planejamento e da coordenação de marketing da PUCPR nas atividades relativas a produtos, preço e praça (lota).

O brasão adotado quando da criação da IES incluía um retângulo, simbolizando um livro, sobreposto por uma cruz, signo da integração entre Fé e

Ciência. Mais tarde, a proposta do livro ficou mais explícita. Após o título de Pontifícia, foi incluído o emblema da Santa Sé (PUCPR.br). A atual logomarca da IES está representada pela Figura 35.

FIGURA 35 - Logomarca da PUCPR



Fonte: extraído de material no *website* oficial da PUCPR (www.pucpr.br).

4.7 ESTRATÉGIA DE CIM

As análises deste item também encontram-se agrupadas por IES, a fim de facilitar a interpretação.

a) FAE

Conforme Beta e Delta, a estratégia de CIM da FAE é desenvolvida de forma conjunta entre a IES e a agência que a atende. De acordo com Delta, a estratégia de CIM da FAE tem foco no produto educacional oferecido pela instituição, tangibilizado em seu projeto pedagógico especial, sua proximidade com o mercado e sua modernidade. Tal ênfase não impede que se busque sempre um forte apelo de *branding*, isto é, a valorização da marca em todas as atividades de comunicação. Desta forma, as ações de CIM têm a função de promover a tradição de inovação da FAE e os valores franciscanos que a guiam, como a seriedade. Para tanto, há também um cuidado todo especial com a comunicação interna, a qual, embora não gere visibilidade, é capaz de dar sustentação aos benefícios comunicados e de evitar desvios, o que é

factível em uma empresa com muitos funcionários e estrutura descentralizada. As campanhas internas desempenham, portanto, uma função integradora:

“A comunicação, para ser integrada, não pode pensar apenas nos canais finais de mídia, mas em toda a sustentação de uma marca, todo o *branding*, toda a gestão. Quando se fala de gestão, de *branding*, você tem que pensar desde as pequenas ações que estão lá, de atendimento, de secretaria, da maneira como as pessoas que estão representando a marca atuam, até aquelas ações de mídia de massa. É claro que essa integração parte inicialmente de você ter uma unidade e ter todos os elementos da equipe que constituem a FAE tendo consciência plena do que é a missão, de qual é o objetivo da instituição, de quais são os valores básicos... Então, eu não tenho como construir uma comunicação integrada se eu não tiver uma equipe que tenha uma unidade de entendimento básico daqueles valores de que a instituição não abre mão, que fazem parte dos pilares que a sustentam” (Delta).

O mix promocional é composto basicamente por campanhas de massa que seguem um calendário planejado previamente, com ênfase nos vestibulares tradicional e de inverno. Em termos de segmentação, são considerados distintamente os públicos-alvo que visam aos cursos de graduação e aos de pós-graduação, seja *Lato Sensu* ou *Stricto Sensu*. Também são levadas em conta a classe socioeconômica (A e B), a faixa etária, o comportamento jovem, porém consciente e interessado na sua formação pessoal e preparação profissional para o mercado (Beta). Este público percebe valor nos princípios da marca FAE, os quais são, na essência, os benefícios competitivos comunicados (Delta). Importante destacar que, em respeito ao foco deste trabalho, somente a estratégia de CIM relativa aos cursos de graduação é ponto de análise.

Os planos de mídia são criados de acordo tanto com o conceito criativo das campanhas quanto com o perfil do público-alvo. Prova disso é a migração de parte dos esforços para as mídias *below the line*, em uma relação que era de 70-30 em favor das mídias de massa (TV, rádio, mídia exterior, mobiliário urbano) e que hoje tende para a igualdade (Beta). Além do forte apelo junto ao *target*, a comunicação *online* e, notadamente, as redes sociais, vêm ganhando destaque nas estratégias de CIM da FAE por sua condição de oferecer maior visibilidade por um custo reduzido em comparação com os investimentos necessários nas mídias convencionais (Delta). No entanto, além do *website*

oficial, a IES teve perfis identificados no Facebook e no YouTube (<http://www.youtube.com/user/grupobomjesus>), sendo que no último, em nome do Grupo Bom Jesus, além de comunidade no Orkut. Não foi encontrado perfil no Twitter.

Outra aposta da FAE são os eventos, como a Feira de Gestão e o Viva FAE. O primeiro está em sua décima edição e oferece palestras a respeito de temas ligados à gestão e ministradas por personalidades brasileiras e internacionais, com público-alvo formado não apenas por alunos da IES, mas também por vestibulandos e gestores de empresas. Um exemplo é o dia em que alunos em potencial têm a oportunidade de conversar com professores da entidade, obter informações sobre os cursos e conhecer a estrutura da FAE. Além disso, a IES também promove sua marca por meio de produtos de papelaria e vestuário, como cadernos, mochilas, camisetas e casacos, vendidos em lojas em suas unidades.

A proposta de apresentar a instituição como inovadora está clara desde o slogan “A vanguarda do conhecimento”. Há que se ressaltar, todavia, uma inadequação já identificada pelos gestores da marca: o termo vanguarda, embora tenha o significado de estar à frente, de pioneirismo, é uma palavra considerada antiga, desatualizada. Assim, já como parte da reestruturação da estratégia de marketing da FAE, modificações gradativas estão sendo promovidas (e monitoradas) na estratégia de CIM da entidade, para que todos os públicos consigam perceber onde se pretende chegar.

Os primeiros movimentos neste sentido são o novo mote – “Formação sem limites” – e a utilização de imagens menos convencionais para o ramo educacional: saem os jovens bonitos e saudáveis, entram os símbolos “de amplitude e vastidão” (céu, estrada sem fim e horizonte) que permitem a exploração de vários cenários que remetem à possibilidade de o aluno “navegar pelos mais distantes mares” (Delta). Assim, a FAE pode proporcionar-lhe um conhecimento ilimitado, que pode levá-lo a qualquer lugar. Esta linha menos evidente de comunicação exige uma interpretação pelo público-alvo e pretende ser um diferencial para a instituição e para seus alunos. A Figura 36 apresenta os três temas em aplicações distintas – banner de internet, mídia exterior e mobiliário urbano –, o que permite a identificação do conceito geral e da unidade entre as peças.

FIGURA 36 - Peças Gráficas e Digitais da Atual Campanha da FAE – Vestibular 2011



Fonte: *website* da FAE (FAE.edu) e fotos tiradas pelo autor.

A criação de uma unidade entre peças de uma mesma campanha veiculada em canais diferentes, além de ser uma forma de integração da

comunicação de marketing, é uma maneira de facilitar a construção da marca ao longo do tempo e de fazer com que uma peça reforce a outra, potencializando a campanha. A Figura 37, com peças gráficas, eletrônicas e digitais referentes à campanha Vestibular 2009, é exemplo disto. A consistência dos códigos visuais, como cores da marca (amarelo e preto, bem como suas derivações) e tipografia própria (Beta, Delta), favorece a comunicação eficaz e a construção da história da marca. A Figura 38 agrupa peças promocionais eletrônicas de diferentes campanhas, mas que permitem a identificação de uma unidade. Já a Figura 39, com artes para materiais gráfico, eletrônico e digital da campanha de vestibular de inverno 2010, é uma clara transição do modelo de CIM anterior, mais tradicional, para o atual. Outros materiais promocionais estão no Anexo 6.

FIGURA 37 - Peças da Campanha Vestibular 2009



Fonte: *website* da FAE (FAE.edu) e Figueroa Design.

FIGURA 38 - Peças Promocionais Diversas da FAE



Fonte: *website* da FAE (FAE.edu).

FIGURA 39 - Peças da Campanha de Vestibular de Inverno 2010



Fonte: *website* da FAE (FAE.edu).

Não obstante, Delta afirma que não há estrutura gráfica padrão ou a obrigatoriedade de usar as mesmas cores em todas as peças. Afinal, “isso é pequeno, porque, na verdade, o que constroi a gestão, a unidade, é, inicialmente, o conceito geral, é respeitar a forma como você comunica, a linguagem que você usa” (Delta). As peças que compõem uma única

campanha possuem integração e unidade. A Figura 40 demonstra estas situações por meio de peças gráficas, eletrônicas e digitais. Tudo é feito em função do conceito criativo geral, normalmente baseado em uma analogia consistente, capaz de agregar valor à mensagem e gerar amplitude para os diversos públicos. A linguagem, embora acessível, busca uma “quebra dos padrões, uma fuga do literal”, isto é, que considera a capacidade interpretativa do espectador. Outro cuidado é manter a linguagem em conformidade com a identidade da marca, a fim de evitar uma situação forçada. Exemplo disto é que a FAE, uma IES séria e fortemente atrelada ao mercado, não contém em sua política de comunicação um formato “descolado” (Delta). “Ela é séria sem ser sisuda” (Beta).

FIGURA 40 - Exemplos de Peças com Unidade Gráfica Reduzida, mas Condizente com o Conceito Geral



Fonte: foto tirada pelo autor e *website* da FAE (FAE.edu).

b) UP

Para o superintendente corporativo de marketing do Grupo Positivo, Rogério Mainardes:

“a publicidade é uma ferramenta de integração para as escolas como para qualquer outra empresa. Nós, nas Escolas Positivo, usamos a publicidade para a construção de valores e da marca e integração com os alunos e a comunidade em geral” (MORAES, p.29).

Apesar desta afirmação, Mu afirma que a estratégia de CIM encontra-se em um período de transição que coincide com mudanças tanto na superintendência do grupo como na reitoria da UP (Lambda), uma vez que a elaboração estratégica é feita em um colegiado formado pelo reitor, pelas pró-reitorias e pelo departamento de marketing da IES, tendo a agência de publicidade como parceira tática para a consecução dos objetivos de comunicação deliberados (Mu) e dos resultados globais pretendidos pela empresa, dentre os quais figuram o retorno financeiro, a excelência no ensino, a qualificação nos critério do MEC e, sobretudo, o retorno de imagem perante os formadores de opinião, o público-alvo e até mesmo o Grupo Positivo (Lambda, Mu).

Um dos objetivos deste novo perfil é atrelar à marca atributos relacionados a modernidade (que cria uma diferenciação em relação a um dos principais concorrentes, a PUCPR, reconhecida por sua tradição) e inovação. Para alcançar estas metas e aproximar-se mais do público-alvo, a IES aposta em uma linguagem jovial, em que predomina o aspecto visual, e utiliza como garotos-propaganda seus próprios alunos, fato que faz transparecer, de modo crível, sua satisfação com a qualidade do ensino e seu orgulho de fazer parte da UP (Lambda, Mu, Xi).

Outro artifício bastante profícuo para esse fim é a estratégia de mídia, isto é, a decisão pelos canais de transmissão das mensagens para o público-alvo. Atualmente, cresceram os investimentos na mídia *online*, principalmente sob a forma de *links* patrocinados no Google. Além do *website* oficial, a UP tem *hotsite* específico para o vestibular (www.vestibularup.com.br), perfis e comunidades nas principais redes sociais (Facebook, Orkut e Twitter) e um

canal no YouTube (www.youtube.com/user/upvideosoficial), que contém vídeos específicos para cada curso oferecido pela IES.

A integração da comunicação de marketing é percebida não apenas no discurso dos gestores, mas também na execução do planejamento de comunicação. Há unidade entre as peças veiculadas de formas distintas tanto no aspecto visual quanto em seu conteúdo, na tipologia, na composição da assinatura e na aplicação da marca (Mu), como pode ser confirmado na Figura 41 e no Anexo 7. A cor azul (e suas derivações) é priorizada nas campanhas desde quando a IES era chamada de Unicenp, como pode ser visto na Figura 42, de modo que sua utilização contínua favorece a criação de uma identidade visual.

FIGURA 41 - Peças Gráficas, Eletrônicas e Digitais da Atual Campanha de Vestibular 2011 da UP – “Passe os Melhores Anos de sua Vida na Melhor Universidade”





Fonte: *website* oficial da UP (UP.com.br), fotos tiradas pelo autor e *checking* fotográfico da agência.

FIGURA 42 - Peça de Campanha da Unicenp



Fonte: <http://lafora.com.br/category/mobiliario/page/69>.

Há que se considerar, no entanto, condições que prejudicam a integração da comunicação, como a alteração descoordenada do conteúdo no decorrer da campanha – fruto de pressão dos gestores sob o pretexto de evitar a fadiga do público-alvo (Xi) – e a relação incompleta da identidade visual das campanhas de TV em comparação às peças de outras mídias. Pelos menos dois aspectos contribuem para esta situação: a utilização de uma única garota-propaganda e o visual predominantemente preto-e-branco na campanha de TV contra quatro

garotos-propaganda e visual colorido nos outros veículos. A identidade visual do comercial de TV guarda maior semelhança com os demais na assinatura, como exemplifica a Figura 43.

FIGURA 43 - Comercial de TV da Atual Campanha da UP



Fonte: cortes de vídeo postado no *website* oficial da UP (UP.com.br).

A segmentação leva em conta os públicos dos cursos tecnológicos e os de graduação tradicional, bem como a faixa etária. O mix promocional desenvolvido para a campanha em questão tem, além das ações de internet, veiculação de massa em TV, jornal, cinema, panfleto, mobiliário urbano e mídia exterior. Além disso, a IES apoia eventos culturais e educativos, como o Fórum de Marketing do Paraná, sobretudo quando lança mão de seu teatro e centro de eventos (Lambda).

c) PUCPR

Segundo Iota, em 2008, “a instituição como um todo passou por uma revisão da sua perspectiva de posicionamento e de negócio”. O momento era de recuperação em relação a dívidas bancárias e passou a ser

desenvolvimentista e de expansão dos negócios, sobretudo em termos educacionais, como o colégio técnico e novos cursos, inclusive tecnológicos. Paralelamente, pesquisas sobre a percepção da marca sob o ponto de vista de formadores de opinião e consumidores potenciais identificaram uma imagem envelhecida, muito tradicional, destoando de outras IES associadas a modernidade. Tal situação foi atribuída às estratégias antiquadas de CIM e à infraestrutura no tocante ao *target* e à associação com a situação de dificuldade financeira pelos formadores de opinião. Neste sentido, a gestão da marca passou a buscar melhorias que lhe garantissem um alinhamento no sentido da expansão dos negócios. Para tanto, além de pesquisas realizadas periodicamente, houve uma modernização da estratégia de CIM, em suas ações e campanhas de relacionamento.

A formulação das estratégias de CIM leva em conta os públicos, os diferenciais, o posicionamento, os objetivos, os volumes, as verbas disponíveis, o cliente e sua personalidade. A concorrência também é considerada, em uma perspectiva de avaliação das campanhas e da conseguinte assimilação do contexto como uma aprendizagem. Tais atividades são desenvolvidas pelo departamento de marketing, que conta com a agência de publicidade para traduzir a diretriz estratégica em uma comunicação criativa (Iota).

A atual estratégia de CIM da PUCPR difere-se das anteriores por conseguir uma aproximação maior com seu público-alvo, comunicando-se de forma séria, porém mais flexível e menos sisuda e chata, a fim de criar uma atmosfera de contemporaneidade. Para conquistar tais objetivos, lança mão da criatividade, de uma comunicação baseada em aspectos visuais, de ícones do mundo tecnológico, de jingle desenvolvido com exclusividade (Iota).

As campanhas promocionais são segmentadas em relação ao público-alvo, sendo as institucionais voltadas para os formadores de opinião, as de cursos de pós-graduação direcionadas para alunos graduados e, a mais importante para este trabalho, as de vestibular, que são orientadas para alunos com intenção de estudar no terceiro grau. O mix promocional desenvolvido para este segmento tem veiculação de massa (TV, rádio, cinema, panfleto, mobiliário urbano e mídia exterior) e especialmente *online*, por meio do Blog do Vestiba (blogdovestiba.pucpr.br), do blog Fazendo Acontecer (www.pucpr.br/fazendoacontecer) e ainda do *hotsite* de Vestibular

(www.vestibular.pucpr.br/pseletivo/verao2011). Há ainda o apoio permanente de perfis e comunidades nas principais redes sociais (Facebook, Flickr, Orkut e Twitter), assim como de um canal no YouTube (www.youtube.com/user/PUCPR50anos), com vídeos sobre cada curso oferecido e sobre assuntos diversos de interesse do aluno.

Como pode ser notado nas peças gráficas, eletrônicas e digitais reunidas na Figura 44 e no Anexo 8, existe integração entre as mesmas por meio da reincidência de alguns elementos, mesmo quando veiculados de forma distinta, como o slogan “Dê vida a seus projetos” e o conceito criativo de montar frases a partir de recortes. Por outro lado, nas peças gráficas, há um item específico que remete à modernidade: o celular. Já na propaganda de TV e cinema, a protagonista é uma garota que, acompanhada de um jingle exclusivo em inglês – o qual condiz com a atmosfera do “jovem globalizado” (Kappa) – monta um painel na parede do quarto, cujo resultado final revela a palavra PUC. Desta forma, se tais âncoras visuais fossem utilizadas em todas as peças (garota e celular) ou unificadas (garota ou celular), a integração da campanha seria mais consistente.

FIGURA 44 - Peças Gráficas, Eletrônicas e Digitais da Atual Campanha de Vestibular 2011 da PUCPR – “Fazendo Acontecer”





Fonte: fotos tiradas pelo autor, reprodução de peça gráfica, corte de vídeo postado no canal oficial da PUCPR no YouTube e *websites* oficiais da PUCPR.

As etapas recentes de construção de marca da PUCPR têm a seu favor a coerência entre campanhas, as quais, como já dito, visam à modernização. O mote da campanha de vestibular 2010 foi uma máquina do tempo, cuja avançada tecnologia permitia a viagem no tempo e representava, simbolicamente, a oportunidade de se fazer a escolha certa da IES que vai dar ao aluno e ao planeta um futuro melhor. A linguagem jovem complementa o estilo. Além disso, a predominância do bordô como código visual, a barra de assinatura – a qual possui ícones de referência aos benefícios competitivos oferecidos pela PUCPR (pesquisa, presença mundial, sustentabilidade e valores humanos) “quando o layout permite” (Kappa) – e a forma de aplicação da logomarca criam uma unidade e formam uma identidade da CIM da empresa, como se vê nas peças gráficas e eletrônicas de campanhas anteriores da PUCPR reunidas na Figura 45.

FIGURA 45 - Peças Gráficas e Eletrônicas de Campanhas Anteriores da PUCPR



Fonte: *websites* oficiais da PUCPR, cortes de vídeo postado no canal oficial da PUCPR no YouTube e reprodução de peça gráfica.

Uma novidade na campanha de vestibular 2011 da PUCPR é o *game online* Jogo do Vestiba, o qual usa como linguagem o próprio universo do vestibulando. Na primeira fase, o jogador tem que eliminar todo o barulho que o atrapalha nos estudos; na segunda, ele precisa colocar na mochila os itens importantes para fazer a prova; na última, o jogador deve encontrar a sala em

que fará a prova. Trata-se de uma inovação de grande impacto no objetivo de modernizar a comunicação da IES, porque, com integração com Facebook e Orkut, permite a divulgação para a rede de amigos do jogador sempre que ele passar de fase, oferecendo interatividade neste ambiente virtual tão valorizado pelos jovens. A Figura 46 mostra etapas do *game*.

FIGURA 46 - Jogo do Vestiba



Fonte: *website* de vestibular de verão 2011 da PUCPR.

Além do uso reforçado da internet, mídia que, segundo Kappa, “agrega valor de modernidade”, e das redes sociais, as quais favorecem a interatividade, a PUCPR investe também na realização de eventos que aproximem o público-alvo e permitam ao cliente em potencial o contato com um ponto forte da IES: sua estrutura. É o caso do Planeta PUC 2010, uma feira de cursos na qual os estudantes conversam e tiram dúvidas com professores e alunos sobre profissões e sobre a instituição. Outras formas de comunicação são promoções nos câmpus e uma revista própria, chamada “Vida Universitária”.

4.8 RELAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CIM COM A PERSONALIDADE DE MARCA

As análises acerca da harmonia (ou a falta dela) entre a estratégia de CIM e a personalidade de marca de cada IES está disposta individualmente, a fim de facilitar a interpretação.

a) FAE

Alfa e Gama destacam que o contato com funcionários da FAE e o boca-a-boca são altamente favoráveis à percepção do público em relação à personalidade da marca. A primeira condição mostrou-se verdadeira em diversas oportunidades, e não há dúvidas de que é fundamental para a sustentação dos benefícios comunicados, tal qual ressalta Delta. Já o boca-a-boca tende a ser uma atitude do receptor e que, desta forma, não está no escopo do estudo das estratégias de CIM neste trabalho.

Para Delta, os conceitos e valores da FAE, os quais, não por acaso, têm estreita relação com a personalidade da marca, são aplicados na estratégia de CIM e podem ser identificados a partir da interpretação do público-alvo, como aspectos de Inovação, Seriedade e os valores franciscanos. Beta, por sua vez, acredita que os traços de personalidade da marca FAE são comunicados “com deficiência”, como no caso da dubiedade entre o termo “vanguarda” e o conceito de Inovação e da pouca divulgação da flexibilização que os cursos da IES permitem ao aluno.

Além da relevância dos slogans “A vanguarda do conhecimento” e “Formação sem limites” para o reforço da personalidade de marca da FAE, há outros elementos que colaboram para esse propósito. A frase “A melhor instituição de ensino superior de Curitiba, segundo o MEC” reforça sua Competência e sua Seriedade, enquanto “Faça FAE. Aqui sua carreira tem futuro certo”, “Faça UniFAE. Seu futuro agradece” e “Uns se preparam para o futuro. Outros o constroem” são afirmações que revelam também sua tendência à Racionalização sob o viés da orientação para o futuro e à Liderança, uma qualidade citada literalmente somente uma vez, mas que tem forte relação com muitos aspectos mencionados em diversas oportunidades. Os eventos, com destaque para a Feira de Gestão, também revelam as características citadas anteriormente, bem como Moderna, Sociável, Acolhimento e Familiaridade.

A Jovialidade e a Modernidade são atributos facilmente identificáveis em toda a estratégia de CIM, não só por sua associação com o público jovem a que visa e utiliza nas campanhas, mas, sobretudo, em função dos traços dominantes de seu estilo, de sua linguagem, dos artifícios visuais – como as imagens de fundo e de segundo plano. Há que se destacar ainda a

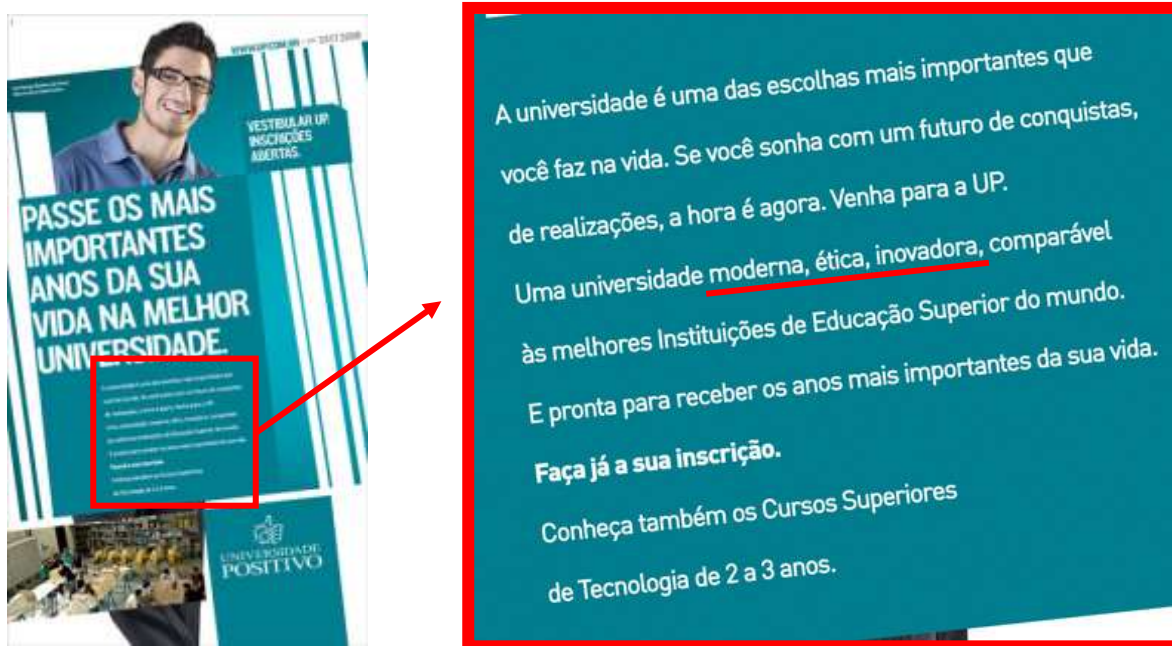
ressonância do comportamento Jovial e Moderno com a Seriedade, pois os elementos se completam, por exemplo, por meio do estilo dos adolescentes mostrados nas campanhas. Todos são bonitos, saudáveis, com cabelos, roupas e acessórios modernos, porém clássicos.

Os traços de Humildade e Comodismo apontados pelos gestores são de difícil identificação na estratégia de CIM, visto que seriam muito mais causa ou efeito de abstenção do que de posicionamento efetivo. Em outras palavras, a FAE, para se mostrar Humilde, abdicar-se-ia de divulgar tal aspecto em detrimento de comunicá-lo, o que seria um contrassenso.

b) UP

Em todas as peças que compõem a atual campanha da UP, o texto enfatiza que “na UP você vai encontrar uma instituição moderna, ética e inovadora”, tal como comprova a Figura 47. Isto é, dois aspectos citados pelos gestores como componentes da personalidade de marca são apontados explicitamente como diferenciais da IES, de modo que se pode concluir que existe relação entre a estratégia de CIM e a personalidade de marca (Mu). Apesar disso, há poucas referências visuais que contribuam para o reforço dos traços de personalidade nas peças que compõem a campanha. Exceto por Ética, cuja exemplificação por meio de imagens é bastante restrita e subconsciente, a Figura 48 apresenta duas imagens contidas no comercial de TV que fazem referência aos conceitos de Modernidade e Inovação.

FIGURA 47 - Anúncio de Jornal da UP



Fonte: imagem cedida pela agência que atende a UP.

FIGURA 48 - Comercial de TV da Atual Campanha da UP com Referência a Modernidade e Inovação



Fonte: cortes de vídeo postado no *website* oficial da UP (UP.com.br).

c) PUCPR

Os componentes da personalidade de marca PUCPR apontados pelos gestores são atributos dificilmente comunicados em campanhas promocionais. Ética, por exemplo, pode ser identificada pelo público-alvo e manifestada pela IES no dia-a-dia, no contato pessoal dos funcionários com os alunos, nos processos e nas decisões administrativas.

Solidária, por seu turno, é uma característica já reconhecida pela comunidade, fato que diminui a necessidade de comunicação frequente (em alguns casos, como já explicado, o ícone de Valores Humanos é utilizado de modo pontual) em favor de outros diferenciais ainda menos conhecidos ou estrategicamente mais relevantes no momento. O reconhecimento advém não apenas de campanhas de CIM anteriores, mas, sobretudo, em função de atividades concretas praticadas pela IES, como o GT-AUNE, o ProAção e principalmente o Projeto Comunitário (lota).

Conforme detalhado, o foco da atual estratégia de CIM da PUCPR é a modernidade, um conceito claramente perceptível em suas campanhas recentes e, mais especificamente, na atual, por meio dos traços dominantes do estilo e dos códigos visuais e sonoros. Pode-se concluir, então, que a estratégia de CIM é pouco alinhada à personalidade de marca, porém, totalmente consonante com os objetivos organizacionais. Tal fato deve-se muito mais ao aparente desconhecimento e/ou não uso da personalidade de marca do que por inconsistências nas decisões ou falta de integração da CIM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é novidade que os mercados em geral têm conquistado grandes avanços em todo o mundo, com concorrentes cada vez mais fortes e consumidores mais exigentes. Tal realidade também se aplica ao mercado de ensino superior no Brasil, no Paraná e em Curitiba, onde três dentre as principais faculdades particulares têm trabalhado para manter e conquistar espaços. Seus gestores apresentam-se amadurecidos e cientes da complexidade que envolve a prestação de serviços educacionais, em que o consumidor é tratado também como cidadão.

Não obstante, eles também têm consciência da necessidade de uma eficiente aplicação dos recursos de marketing para a maximização dos resultados de sua empresa. Em um cenário onde a similaridade de produtos e serviços é facilitada, entre outros fatores, pela tecnologia e pela agilidade dos concorrentes (KAPFERER, 2003) e em um setor ameandado por seus aspectos intangíveis, inseparáveis, heterogêneos, perecíveis e de acentuada interação com os consumidores (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985; VARGO; LUSCH, 2004), a gestão de marcas desempenha um papel preponderante ao utilizar a equidade para reduzir a desconfiança e os riscos percebidos pelo consumidor (BERRY, 2000; BRODIE; GLYNN; LITTLE, 2006), promover a diferenciação (KOTLER; KELLER, 2006), executar uma função simbólica (HELMAN; DE CHERNATONY, 1999) e representar uma vantagem competitiva para a empresa (AAKER, 1991).

A personalidade de marca, como elemento que compõe o vasto e complexo espectro da marca, é capaz de agregar valor, estabelecer associações favoráveis, aumentar a equidade, favorecer a construção de relacionamentos mais duradouros (BELK, 1988; FOURNIER, 1998; AZOULAY; KAPFERER, 2003; FRELING; FORBES, 2005; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007; LAW; PHAUL, 2007; SOLOMON, 2008). As estratégias de CIM também são vitais no contexto apresentado, pois criam conscientização, positividade emocional e/ou cognitiva e associações positivas, agregam valor, favorecem a perenidade da marca, bem como comunicam e reforçam a personalidade de marca e potencializam seus resultados (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006). Desta feita, as estratégias de CIM e a personalidade de marca

têm plenas condições de representar vantagens competitivas sustentáveis às empresas, e.g. exclusividade em sua classe de produto, inviabilidade de ser copiada – em função de ser um processo difícil e ineficiente (AAKER, 2007). (SCHULTZ; TANNEBAUM; LAUTERBORN, 1993; KAPFERER, 2003; AAKER, 2007; SHIMP, 2010).

Como qualquer atividade de marketing, é importante que estratégia de CIM e personalidade de marca sejam condizentes entre si e em relação a todos os demais elementos do programa de marketing e à organização como um todo (KITCHEN *ET. AL*, 2004; DUNCAN, 2002; KOTLER; KELLER, 2006; STEWART, 2006). Sua implementação correta e sinérgica aumenta os benefícios que seriam obtidos isoladamente, e.g. a criação de conscientização e de positividade emocional e/ou cognitiva, a vinculação de associações positivas, o favorecimento de uma relação mais forte do consumidor com a marca, agregando valor e favorecendo a perenidade da marca (PLUMMER, 1985; AAKER; FOURNIER, 1995; KAPFERER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006), assim como fortalece a marca, permite uma melhor percepção dos diferenciais e facilita a conexão com autoconceito, promovendo efeitos em cascata: predisposição ao boca-a-boca positivo, construção e manutenção de relacionamentos, preferência pela marca até lealdade (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007).

Neste estudo, o caso da UP é o mais representativo, na medida em que foi aquele que apresentou resultados mais consistentes, os quais podem ser considerados frutos de uma forte relação entre a estratégia de CIM e a personalidade de marca. A IES conquistou a personalidade de marca com maior pontuação sob a perspectiva dos alunos, o maior número de características com pontuação superior a 2 (seis, contra um da FAE e um da PUCPR), a maior pontuação a uma característica componente da personalidade de marca deliberada pelos gestores (Moderna, com 2,31 pontos) e a maior média de pontos considerando apenas os traços que formam a personalidade deliberada (1,96, contra 1,16 da FAE e 1,66 da PUCPR).

Embora alguns gestores tenham manifestado conhecimento da personalidade de marca como construto e até mesmo alegado ter feito uso dela

em algum momento, pôde-se perceber que ela ainda é um artifício subutilizado e, portanto, também um potencial elemento diferencial e agregador de valor neste mercado tão competitivo. Além disso, é possível identificar que, se por um lado, as estratégias de CIM das IES em redes sociais ainda são tímidas, por outro, estão em crescimento e podem, em breve, responder pela maior parcela dos esforços de comunicação.

Ao analisar os casos deste estudo, é possível inferir que a personalidade de marca pode ser, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma estratégia deliberada, mas também uma estratégia emergente, inclusive que nasce a partir de elementos da CIM. Assim, ela compara-se com o posicionamento no sentido de que pode surgir ao longo de decisões deliberadas da empresa e pode ser resultado do processo contínuo de comunicação, como, por exemplo, se um de seus atributos coincidir com um diferencial inicialmente identificado como diferencial a ser explorado nas campanhas publicitárias e que, por este motivo, passou a ser parte da identidade da marca e, por conseguinte, de sua personalidade. Tal afirmação encontra respaldo nos estudos de Plummer (1985), para quem a personalidade de marca é resultado das comunicações. No entanto, é importante ressaltar que, conforme Kim, Han e Park (2001), para ser eficiente, uma personalidade de marca precisa ser desenvolvida e mantida por um programa de comunicação. Vale destacar ainda que a percepção da personalidade de marca pelo público-alvo é fruto não apenas das campanhas de CIM, mas também de outras fontes de contato com a empresa – e.g. infraestrutura, produtos, serviços, pessoal de frente (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

O Quadro 20 mostra um resumo das constatações feitas a partir de análises e observações decorrentes das pesquisas qualitativas e quantitativas deste estudo.

Sob a perspectiva dos gestores, a personalidade deliberada da marca FAE é a mais rica entre as IES estudadas, não apenas em quantidade de elementos (cinco), mas também de dimensões que abrange (quatro). Parece ser eficiente o trabalho de comunicação interna no tocante à divulgação das estratégias, assim como uma relação eficiente com a agência de propaganda, que valoriza a integração da comunicação de marketing e considera a equidade da marca em todas as suas ações. Existe unidade, tanto teórica

quanto prática, entre a personalidade de marca, a identidade de marca, o mix de marketing e as estratégias de CIM.

QUADRO 20 - Resumo das Avaliações

| | FAE | UP | PUCPR |
|---|---|---|---|
| Personalidade de Marca (Perspectiva dos Gestores) | <ul style="list-style-type: none"> • "Inovadora, Moderna, Racional, Jovem, Sociável" • Mais rica • Ótimo alinhamento entre gestores e com agência | <ul style="list-style-type: none"> • "Dinâmica, Moderna, Inovadora" • Menor poder de diferenciação • Alinhada entre gestores • Alinhamento reduzido com agência | <ul style="list-style-type: none"> • "Ética, Solidária" • Exclusiva • Alinhamento reduzido entre gestores e com agência • Pouco poder mercadológico |
| Personalidade de Marca (Perspectiva dos Alunos) | <ul style="list-style-type: none"> • Item com carregamento igual ou superior a 2,00: "Bem-sucedida" • Dimensão mais forte: Credibilidade • Pouca diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> • Itens com carregamento igual ou superior a 2,00: "Moderna, Atualizada, Alta classe, Bem-sucedida, Sofisticada, Respeitável" • Dimensão mais forte: Sofisticação • Mais rica • Grande diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> • Item com carregamento igual ou superior a 2,00: "Bem-sucedida" • Dimensão mais forte: Credibilidade • Pouca diferenciação |
| Personalidade Gestores x Alunos | Alinhamento muito baixo | Alinhamento médio | Alinhamento baixo |
| Integração da Comunicação | Total | Sim, mas com perdas durante a campanha | Sim, mas com perdas entre as peças de uma mesma campanha |
| Equidade de Marca | Sim | Sim | Sim |
| Relação entre Personalidade, Identidade, Mix de Marketing e CIM | Congruência total | Congruência total | <ul style="list-style-type: none"> • Congruência parcial • Pouca relação entre Personalidade e CIM |

Fonte: elaborado pelo autor.

Não obstante, a percepção dos alunos quanto à personalidade de marca é bastante distinta da deliberada, haja vista as baixas médias conquistadas pelas características que a compõem. Além disso, três atributos (Inovadora, Moderna e Jovem) pertencem a dimensões em que a IES obteve baixas notas (Sofisticação e Diversão). Tal situação pode ser decorrente da fase de reestruturação a que a IES está sendo submetida, inclusive no que se refere à atual estratégia de CIM, cuja linha conceitual mais abstrata e subjetiva pode

estar dificultando a interpretação pelo público-alvo. Alternativamente, a relação de professores e funcionários com os alunos e/ou ocorrências do dia-a-dia que não foram objeto de estudo deste trabalho podem ser causas da percepção difusa da personalidade de marca.

No caso da UP, foram identificadas apenas três características que formam a personalidade, mas todas possuem alto poder mercadológico. Além disso, a IES é a que possui a personalidade mais rica do ponto de vista dos alunos, visto que, neste estudo, ela é que detém a maior quantidade de características (seis, contra apenas uma das outras IES) com pontuação superior a 2 (descreve bem). As decisões estratégicas seguem critérios de divulgação interna e são apenas repassadas para a agência de propaganda, que desempenha um papel apenas tático, porém consciente da importância da equidade de marca e da necessidade de aprimoramento em termos de integração. Ainda, há uma forte congruência entre o composto mercadológico, a estratégia de CIM, a identidade e a personalidade de marca, fato que contribui para que exista um alinhamento entre a personalidade de marca deliberada e a percebida. Não é por acaso que a característica mais forte sob a perspectiva dos alunos – Moderna – é um dos componentes da personalidade, está textualmente presente nas ações de comunicação e é facilmente encontrada no mix de marketing, como, por exemplo, na infraestrutura. Todos os itens da personalidade de marca deliberada (Moderna, Inovadora e Dinâmica) pertencem às dimensões com as pontuações mais elevadas (Sofisticação e Credibilidade).

Já no que se refere à PUCPR, a personalidade de marca parece ser um conceito pouco conhecido e utilizado, como literalmente afirmado pelo membro da agência de propaganda entrevistado. Embora as características apontadas sejam exclusivas dentre as IES avaliadas, seu poder mercadológico é baixo. Além disso, houve um baixo alinhamento de discurso entre gestores, com a agência e principalmente entre as estratégias de CIM e a personalidade de marca deliberada. Tal fato pode ser explicado pelo fato de que os dois atributos que a compõem (Ética e Solidária) são de difícil divulgação. Todavia, ambas são percebidas pelos alunos – provavelmente em função de atividades do dia-a-dia e das disciplinas obrigatórias em todos os cursos que abordam estes temas – e fazem parte das dimensões que obtiveram maiores pontuações

(Credibilidade e Sociabilidade). Por outro lado, muitas outras características foram mais fortemente associadas à IES, sem que elas façam parte da personalidade de marca deliberada.

Apesar de haver um movimento de modernização da IES e um esforço de comunicar tal intenção (com ligeiras perdas na integração das peças publicitárias), Moderna não foi um aspecto citado como parte da personalidade de marca em nenhum momento. Talvez por isso ainda não haja um engajamento adequado dos gestores no sentido de implementar tal estratégia com ações que permitam a identificação desta modernização, tendo em vista que a média obtida na avaliação dos alunos para esta característica foi de apenas 1,50.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Este estudo foi realizado em um mercado altamente competitivo, com gestores amadurecidos, em que as ferramentas de marketing têm função básica e diferenciadora, sendo, portanto, fundamental para a sobrevivência e a prosperidade da empresa. Além disso, o mercado das IES é bastante complexo, cujo serviço – o ensino – é dotado de um caráter social e cujo público-alvo não é visto apenas como cliente, mas também como cidadão. Torna-se, assim, um campo fértil às pesquisas acadêmicas.

Foram apresentadas inovações que favorecem o aprofundamento dos estudos em administração e marketing, como no caso da associação da CIM com a personalidade de marca. O estudo identificou que a consonância entre os dois ativos de marketing geram um processo positivo de retroalimentação, favorecem a identificação dos diferenciais organizacionais, que podem promover benefícios em cadeia, e.g. predisposição ao boca-a-boca positivo, construção e manutenção de relacionamentos, preferência pela marca e até mesmo lealdade (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHMIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007).

Outro diferencial deste estudo refere-se à adoção da perspectiva de Kapferer (2003) no tocante à avaliação da personalidade de marca sob o ponto

de vista dos gestores, o que na maioria dos casos é feito levando-se em conta a percepção dos consumidores da marca.

Este trabalho contribui para futuras pesquisas cerca de marcas e estratégia de CIM por apresentar revisão de literatura dos referidos temas, e especialmente sobre personalidade de marca, já que oferece revisão teórica e um instrumento de mensuração que, se comparado à escala de Muniz e Marchetti (2005), (a) possui maior confiabilidade em quatro dos cinco fatores ($0,959 \times 0,926$; $0,920 \times 0,913$; $0,926 \times 0,888$; $0,867 \times 0,902$ e $0,853 \times 0,820$), (b) consegue uma taxa de explicação consideravelmente superior ($68,499\% \times 46,748\%$) com um número de variáveis pouco maior (42×38) e (c) oferece uma dimensão mais adequada à cultura brasileira e que tem base na “proposição de que os símbolos de consumo, tais como marcas comerciais, podem carregar significados culturalmente comuns e específicos” (AAKER; BENET-MARTÍNEZ; GAROLERA, 2001, p.12).

Vale ressaltar ainda que todas as seis variáveis adicionadas à escala a partir deste estudo (Dinâmica, Ética, Inovadora, Racional, Sociável e Solidária) obtiveram carregamentos variando entre 0,467 e 0,694, sendo a última o item com o maior carregamento de sua dimensão (0,619).

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

O estudo representa um auxílio às práticas gerenciais não só ao apresentar um quadro teórico consistente sobre personalidade de marca e uma escala capaz de mapeá-la e estabelecer critérios objetivos de comparação com a concorrência, mas também por favorecer a compreensão da marca em sua complexa essência para melhor administrá-la e aproveitar todo o seu potencial.

Foram apresentados conceitos e exemplos que permitem a conclusão de que a personalidade de marca pode ser uma ferramenta útil para promover a diferenciação da empresa em um contexto cada vez mais conduzido à semelhança de ofertas. Além disso, foram demonstrados argumentos teóricos e práticos que elevam a personalidade de marca a uma estratégia apropriada à maximização dos resultados da empresa por potencializar o valor da marca, atingir o consumidor de forma emocional e, desta forma, favorecer relacionamentos mais longos satisfatório.

A partir deste estudo, é possível concluir ainda que a congruência entre personalidade de marca, identidade de marca e composto mercadológico favorecem a estratégia de CIM para a promoção eficiente dos diferenciais mercadológicos, bem como a unidade da percepção de sua imagem pelo público-alvo, em um processo de retroalimentação que tende a beneficiar todos estes elementos e a conquistar importantes benefícios organizacionais, como intenção do boca-a-boca favorável, a construção de relacionamentos mais duradouros, preferência pela marca em detrimento às concorrentes e até mesmo a lealdade (PARK; JAWORSKI; MACINNIS, 1986; FOURNIER, 1998; AAKER, 1999; KIM; HAN; PARK, 2001; BOSNJAK; BOCHMANN; HUFSCHEIDT, 2007; SWAMINATHAN; PAGE; GÜRHAN-CANLI, 2007).

Aliás, tanto as análises qualitativas quanto os resultados quantitativos apresentados possibilitam aos gestores das IES identificar o processo e projetar a evolução da marca a partir de sua identidade, sua personalidade e da percepção dos alunos, bem como aprimorar sua administração, sobretudo por meio da eficiente implementação da personalidade de marca como estratégia geradora de diferencial. Oferecem ainda um modelo de mensuração da personalidade de marca para realização de pesquisas futuras e monitoramento de concorrentes quanto a suas estratégias em gestão de marca.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar de partir do princípio de que o respondente seja digno de confiança e tenha boa fé, é importante que o pesquisador considere a possibilidade de que as informações colhidas nas etapas qualitativa e quantitativa não representem a realidade de forma integral e fidedigna, seja por ausência de conhecimento, de clareza na comunicação, por proteção aos segredos estratégicos (no caso dos gestores) ou mesmo por má intenção do respondente.

Outro fator de entrave em relação às análises resultantes diz respeito ao grau de abstração referente à percepção das características que compõem a personalidade de uma marca. Na coleta qualitativa, não seria surpresa, por exemplo, se os gestores citassem outros aspectos em uma segunda

abordagem. Na quantitativa, de modo análogo, os respondentes poderiam avaliar o nível de descrição de uma dada característica de modo distinto em outra oportunidade ou por meio de outro método de coleta.

Há ainda a limitação inerente ao processo de pesquisa, a qual inclui, não obstante a postura isenta adotada pelo pesquisador, falhas decorrentes da observação e da análise das informações durante o processo de análise do conteúdo e categorização da informação obtida.

As duas etapas de coleta de dados foram realizadas com barreiras de tempo, orçamento, disponibilidade e acessibilidade ao respondente, fatores que podem, de alguma maneira, influir na quantidade e na qualidade das informações adquiridas e analisadas. Ao utilizar a internet para a fase quantitativa, apesar do crescente acesso a tal ferramenta no Brasil, a amostra do estudo é considerada por conveniência e influencia a capacidade de generalização dos resultados.

Os resultados estatísticos acerca da nova escala de personalidade de marca proposta pelo estudo, embora garantam a qualidade do instrumento, têm relação com a exclusividade do ramo analisado, devendo ser submetido a outras pesquisas para obter validação.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante dos cenários e das limitações que compuseram o estudo, poder-se-ia:

- a) Reestudar as IES após a consolidação de suas estratégias de marketing, para verificar se houve melhoria quanto à aplicação da personalidade de marca como fator diferenciador, a consolidação da relação entre suas estratégias de CIM e de personalidade de marca, e à identificação pelo público-alvo. O caso também pode ser reavaliado sob a ótica da comunicação *online* e das redes sociais, cuja prática ainda não está totalmente consolidada nas IES estudadas.
- b) Verificar a percepção de estudantes do terceiro ano do ensino médio, os quais podem ser considerados clientes potenciais primários, em relação à personalidade de marca das IES e sua contribuição para a decisão de compra.

c) Realizar novos estudos com outras IES do mesmo mercado para identificar se as práticas são coincidentes ou se há divergências em função de culturas, valores, estratégias e situações financeiras distintas, por exemplo.

Considerando o período de reestruturação e planejamento estratégico pelo qual a FAE está passando, sugere-se o estudo da IES para a verificação da eficiência deste processo, da validade das pesquisas de diagnóstico realizadas e a compreensão das estratégias mercadológicas adotadas tendo como perspectiva sua colocação no mercado.

Novas pesquisas podem buscar uma comparação da margem de contribuição da estratégia de CIM e dos elementos presentes no dia-a-dia de um aluno de IES (e.g. infraestrutura, professores, funcionários, projeto pedagógico) tanto para a construção quanto para a percepção da personalidade de marca.

Uma vez tendo o estudo gerado uma alternativa à mensuração da personalidade de marca a partir de pesquisas qualitativa e quantitativa no mercado de IES em Curitiba, sugere-se a replicação do estudo em áreas de negócios e locais diversos, de modo a verificar a adequação da escala em outros contextos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A. **Managing Brand Equity**. New York: Free Press, 1991.

AAKER, David A. **Strategic Market Management**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

AAKER, Jennifer. The Malleable Self: The Role of Selfexpression in Persuasion. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p.45–57, 1999.

AAKER, Jennifer; FOURNIER, Susan. A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. **Advances in Consumer Research**, v. 22, Special Session, 1995.

AAKER, Jennifer L. Dimensions of Brand Personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, Ago, p.347-356, 1997.

AAKER, Jennifer; BENET-MARTÍNEZ, Verónica; GAROLERA, Jordi. Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.81, n.3, p.492-508, 2001.

ADMIT. **Análise**: Os 10 sites mais acessados do Brasil. 04 set. 2009. Disponível em: <<http://www.admit.com.br/marketing/analise-os-10-sites-mais-acessados-do-brasil>>. Acesso em: 05. jun. 2010.

AKEL SOBRINHO, Z.; CATTO, C. O Impacto da Comunicação Integrada de Marketing na Imagem Percebida pelos Clientes de uma Empresa Distribuidora de Gás do Paraná, **Anais do XXX EnANPAD**, Salvador, 2006.

ANATEL. Números do Setor: Indicadores de 2007 a 2009. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do#>>. Acesso em: 05 jun. 2010.

AZOULAY, A.; KAPFERER, J. N. Do brand personality scales really measure brand personality? **Brand Management**, v.11, n.2, p.143-155, November 2003.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 11th ed. Belmont: Thomson Wadsworth, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTELS, R. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. New York: McGraw-Hill, 2001.

BELDONA, Sri; WYSONG, Scott. Putting the “Brand” Back into Store Brands: an Exploratory Examination of Store Brands and Brand Personality. **Journal of Product & Brand Management**, 16/4, p.226-235, 2007.

BELK, Russel W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v.15, September 1988.

BELLMAN, Steven; SCHWEDA, Anika; VARAN, Duane. A Comparison of Three Interactive Television Ad Formats. **Journal of Interactive Advertising**, v.10, n.1, p.14-34, Fall 2009.

BENNETT, Gregg; CUNNINGHAM, George; DEES, Windy. Measuring the Marketing Communication Activations of a Professional Tennis Tournament. **Sport Marketing Quarterly**, 15, p.91-101, 2006.

BERRY, L. L. Cultivating Service Brand Equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1, 2000.

BERRY, Norman C. Revitalizing Brands. **The Journal of Consumer Marketing**, v.5, n.3, Summer 1988.

BÔAS, Rafael Villas. **The Câmpus Experience: Marketing para Instituições de Ensino**. São Paulo: Summus/Hoper, 2008.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 8th ed., 1995.

BORGES JR., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um Estudo de Caso com os Vencedores do Prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, p.36-44, Set. 2000.

BOSNJAK, Michael; BOCHMANN, Valerie; HUFSCHMIDT, Tanja. Dimensions of Brand Personality Attributions: A Person-Centric Approach in Social Behavior and Personality. **ProQuest Psychology Journals**, v.35, n.3; 2007.

BRIERLEY, S. **The Advertising Handbook**. 2nd edition, London, UK: Routledge, 2002. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=77rYjrCaXncC&printsec=frontcover&dq=The+Advertising+Handbook&lr=&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

BRODIE,R.; GLYNN,M.; LITTLE,V. The Service Brand and the Service-Dominant Logic: Missing Fundamental Premise or the Need for Stronger Theory? **Marketing Theory**. v.6, n.3. 2006.

BROYLES, S Allen; SCHUMANN, David W; LEINGPIBUL, Thaweephan. Examining Brand Equity Antecedent/Consequence Relationships. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 17, 2, Spring 2009.

BULGACOV, Sérgio. Conteúdo e Processo Estratégico: Estudo Comparativo de Casos na Indústria Alimentícia do Paraná. **Anais do XXI EnANPAD**, Rio de Janeiro, 1997.

BURNMANN, Christoph; ARNHOLD, Ulrike. **User Generated Branding: State of the Art of Research**. Berlin: Transaction, 2008. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DpRxXHxc7BgC&oi=fnd&pg=PR5&dq=endorsement+nike+marketing+filetype:+pdf&ots=nuG1Hg3Dnh&sig=z6Be2qkpv5l7Hgkm1XSL5Nyg714#v=onepage&q=nike&f=false>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

CALDEYRA, Luiz. **DBM e CRM - Marketing Direto: Programas de Lealdade, Gestão Estratégica do Relacionamento, Instrumentos de Gestão e CallCenter**. Apostila (Graduação em Administração de Empresas). FGV, 2003.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do Uso do “Estudo de Casos” em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. **Revista de Administração**, v.26, n.3, p.95-97, Jul./Set. 1991.

CASTRO, Maria Lília Dias de; BON; Gabriela; JOÃO, Aléxon Gabriel. **Estudo das configurações de um garoto-propaganda**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação; VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul – Passo Fundo – RS, 2007.

CAVALLET-MENGARELLI, Ana Paula Raittz. **Interações entre Autoconceito e Personalidade de Marca nas Representações de Consumo de Adolescentes**. 187 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

CGI.Br. **TIC Domicílios e Usuários**: Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.cetic.br/usuarios/tic/index.htm>> Acesso em: 05 jun. 2010.

CHANG, Hsin Hsin; LIU, Ya Ming. The Impact of Brand Equity on Brand Preference and Purchase Intentions in the Service Industries. **The Service Industries Journal**, v.29, n.12, December 2009.

CHURCHILL, JR. Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBB-WALGREN, Cathy J; RUBLE, Cynthia A; DONTU, Naveen. Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. **Journal of Advertising**; v.24, n.3; Fall 1995.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. São Paulo: Cobra, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=JMHYGGgRPSgAC&pg=PA9&dq=Cen%C3%A1rio+Atual+do+Mercado+de+Ensino+Superior+na+Vis%C3%A3o+do+Marketing+Educacional&hl=pt-BR&ei=98liTM2vEYKB8gatxd2_BQ&sa=X&oi=book-result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=onepage&q&f=true> Acesso em: 23 jul. 2010.

COLLA, Júlio Ernesto. Prática e Conteúdo Estratégico em Redes de Empresas: o Caso do APL de Metais Sanitários de Loanda-PR. **Anais do XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009.

CORNELISSEN, Joep P.; CHRISTENSEN, Lars Thøger; VIJN, Pieter. Understanding the Development And Diffusion of Integrated Marketing Communications (IMC): A Metaphorical Perspective. **NRG Working Paper**, n. 06-02, January 2006.

COSTA, Luiz Sergio; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. Consumer-Based Brand Equity: Teste Empírico de Modelo de Dimensões Formadoras do Valor da Marca na Perspectiva do Consumidor. **Anais do XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Fernando. **Avaliação da Imagem Percebida de Três Hipermercados Junto a Consumidores da Grande São Paulo**. 205 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

D'AVILA, Livia Castro; DAMACENA, Cláudio; GARRIDO, Ivan Lapuente. Valor de Marca na Nova Lógica de Serviços. **Anais do XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

DAWAR, Niraj. What Are Brands Good For? **MIT Sloan Management Review**, Fall 2004.

DAY, George S. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v.20, n.4, p.323-329, Fall 1992.

DAY, George S.; MONTGOMERY, David B. Charting New Directions for Marketing. **Journal of Marketing**, v.63 (Special Issue), p.3-13, 1999.

DAY, George S.; WENSLEY, R. Marketing Theory with a Strategic Orientation. **Journal of Marketing**, v.47, p.79-89, Fall 1983.

DE CHERNATONY, Leslie. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. **Journal of Marketing Management**, 15, p.157-179, 1999.

DE CHERNATONY, Leslie; COTTAM, SUSAN; SEGAL-HORN, Susan. Communicating Services Brands' Values Internally and Externally. **The Service Industries Journal**, v.26 n.8, p.819-836, December 2006.

DE CHERNATONY, Leslie; SEGAL-HORN, Susan. The criteria for successful services brands. **European Journal of Marketing**, v.37, n.7/8, 2003.

DROBIS, David R. Integrated Marketing Communications Redefined. **Journal of Integrated Communications**, 1997-1998.

DUNCAN, Thomas R.; EVERETT, Stephen E. Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. **Journal of Advertising Research**, May/June, p.30-39, 1993.

DURGEE, J. F. Understanding brand personality. **The Journal of Consumer Marketing**, v.5, n.3, Summer 1988.

EAGLE, Lynne; KITCHEN, Philip J. IMC, Brand Communications, and Corporate Cultures Client/Advertising Agency Co-Ordination and Cohesion. **European Journal of Marketing**, v.34, Iss.5/6; p.667, 2000.

EAGLE, Lynne; KITCHEN, Philip J.; BULMER, Sandy. Insights into Interpreting Integrated Marketing Communications: A Two-Nation Qualitative Comparison. **European Journal of Marketing**. v.41, n.7/8, p.956-970, 2007.

EDGETT, Scott; PARKINSON, Stephen. Marketing for Service Industries – A Review. **The Service Industries Journal**, v.13, n.3, p.19-39, July 1993.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories From Case Study Research. Academy of Management. **The Academy of Management Review**;14, 4; Oct 1989.

ENDLER, Norman S.; ROSENSTEIN, Alvin J. Evolution of the Personality Construct in Marketing and its Applicability to Contemporary Personality Research. **Journal of Consumer Psychology**, v.6(1), p.55-66, 1997.

ESTADÃO. Após desculpas, Tiger Woods perde mais um patrocínio. Esportes, 26 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/esportes,apos-desculpas-tiger-woods-perde-mais-um-patrocinio,516922,0.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

ESTADÃO. Brasil é 13º país mais empreendedor do mundo, diz pesquisa. Economia, 17 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,brasil-e-13-pais-mais-empreendedor-do-mundo-diz-pesquisa,340318,0.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2010.

FAE.edu. Website oficial da FAE Centro Universitário Franciscano do Paraná. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

FARJOUN, M. Towards an Organic Perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**, 23, p.561-594, July 2002.

FERRARI, Flávio L. S. **Planejamento e Atendimento, A Arte do Guerreiro**. São Paulo: Ed. Loyola, 1990.

FERRELL, O. C.; HARTLINE; Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

FIGUEROA DESING. Website de portfólio. Disponível em: <<http://figueroadesign.blogspot.com>>. Acesso em: 27 ago. 2010.

FINNE, Ake; GRÖNROOS, Christian. Rethinking Marketing Communication: From Integrated Marketing Communication to Relationship Communication. **Journal of Marketing Communications**, special issue on The Integration of Integrated Marketing Communication. IMC in a changing landscape. March 2008.

FISCHER, Janine Kuroski. Comunicação Integrada de Marketing como Estratégia de Construção da Personalidade de Marca: A Análise Qualitativa de uma Empresa Têxtil. **Anais do XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009.

FONTENELLE, Isleide Arruda. O Mundo de Ronald McDonald: Sobre a Marca Publicitária e a Socialidade Midiática. **Educação e Pesquisa**, v.28, n.1, Jan./June 2002.

FOURNIER, S. Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**. v.24, p.343-373, March 1998.

FRANCO, Alexandre de Paula. Ensino Superior no Brasil: Cenário, Avanços e Contradições. **Jornal de Políticas Educacionais**, n.4, p.53-63, Jul-Dez 2008.

FRELING, Traci H.; FORBES, Lukas P. An Empirical Analysis of the Brand Personality Effect. **Journal of Product and Brand Management**, 14, 7, p.404-413, 2005.

GOLDBERG, L. R. An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.59, n.6, p.1216-1229, 1990.

GONRING, Matthew P. Global Megatrends Push IMC Concepts to Forefront of Strategic Business Thinking. **Journal of Integrated Communications**, 2000-2001.

GONRING, Matthew P. Putting Integrated Marketing Communications to Work Today. **Public Relations Quarterly**, 39, 3, 45, 1994.

GRIGOROVICI, Dan M.; CONSTANTIN, Corina D. Experiencing Interactive Advertising beyond Rich Media: Impacts of Ad Type and Presence on Brand Effectiveness in 3D Gaming Immersive Virtual Environments. **Journal of Interactive Advertising**, v.5, n.1, Fall 2004.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELMAN, Deborah; DE CHERNATONY, Leslie. Exploring the Development of Lifestyle Retail Brands. **The Service Industries Journal**, v.19, n.2, Apr 1999.

HILLESHEIM, Nelson José. **Revista Central de Casos**, v.1, n.1, jan./jun. 2009.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLM, Olof. Integrated Marketing Communication: From Tactics to Strategy. **Corporate Communications**, 11, 1, p.23-33, 2006.

HOYER, Wayne D.; BROWN, Steven P. Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product. **Journal of Consumer Research**, v.17, September 1990.

HUTTON, J. G. Integrated Evolution Marketing Communications of Marketing Thought. **Journal of Business Research**, 37, p.155-162, 1996.

IBOPE MÍDIA. Meios de Comunicação – 2009 – Ano. Disponível em: < <http://www.almanaqueibope.com.br> > Acesso em: 31 mar. 2010.

IKEDA, A. A.; CHIUSOLI, C. L.; PACANHAN, M. N. A Comunicação Integrada de Marketing das Agências de Propaganda e Anunciantes: um Estudo de Caso. **Anais do VII SEMEAD**, São Paulo, 2004.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br> > Acesso em: 05 abr. 2010.

INEP. **Resumo Técnico**: Censo da Educação Superior 2008. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/censo/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf> Acesso em: 05 abr. 2010.

IRMÃOS MARISTAS. *Website* oficial do Instituto Irmãos Maristas. Disponível em: <<http://www.champagnat.org/pt/220100000.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

JENKINSON, Angus; SAIN, Branko; BISHOP, Kevin. Optimising Communications for Charity Brand Management. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v.10, n.2, p.79-92, 2005.

JOWETT, Garth S.; O'DONNELL; Victoria. **Propaganda and Persuasion**. London: Sage Publications, 2006.

KAPFERER, J. **As Marcas, Capital da Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane. Building Customer-Based Brand Equity. **Marketing Management**, 10, 2; Jul/Aug 2001.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v.57, n.1, p.1-22, January 1993.

KELLER, Kevin Lane. Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspective on Integrated Marketing Communication Programs, **Journal of Marketing Management**, v. 17, p.819-847, Set., 2001a.

KELLER, Kevin L.; RICHEY, Keith. The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business. **Brand Management**, v.14, n.1/2, p.7481 September–November 2006.

KERR, Gayle; PATTI, Charles. Integrated Marketing Communications: Where to from here? **Anais do ANZMAC**, 2002.

KERR, Gayle; SCHULTZ, Don E.; PATTI, Charles; KIM, Ilchul. An inside-out Approach to Integrated Marketing Communication: An International Analysis. **International Journal of Advertising**, 27(4), p.511–548, 2008.

KIM, Chung. K., HAN, Dongchul; PARK, SEUNG-BAE. The effect of brand Personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of Social identification. **Japanese Psychological Research**, Special Issue, v.43, n.4, p.195-206, 2001.

KIM, Ilchul; HAN, Dongsub; SCHULTZ, Don E. Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications. **Journal of Advertising Research**, March 2004.

KING, Stephen. Branding Opportunities in Financial Services. **Advertising and Marketing Financial Services Conference**, 1989.

KITCHEN, Philip J.; BRIGNELL, Joanne; LI, Tao ; JONES Graham Spickett. The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective. **Journal of Advertising Research**, March 2004a.

KITCHEN, Philip J.; KIM, Ilchul; SCHULTZ, Don E. Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory. **Journal of Advertising Research**, December, 2008.

KITCHEN, Philip J.; PELSMACKER, Patrick De. **Integrated Marketing Communications: a Primer**. Oxfordshire: Routledge, 2004.

KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don E.; KIM, Ilchul; HAN, Dongsub; LI, Tao. Will Agencies Ever "Get" (or Understand) IMC? **European Journal of Marketing**, 38, 11/12, p.1417-1436, 2004b.

KOEKEMOER, Ludi (EDITOR). **Marketing Communications**. Juta and Co. Ltda, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=T3UUfNBE1DcC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

KOTLER, Philipe. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philipe; FOX, K. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philipe; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KÜLLER, Aline Bellatti. Ibope apresenta pesquisa Conectmídia. **MOnline**, 06 out. 2009. Disponível em: <http://www.mmonline.com.br/eventos/maximidia/2009/noticia/Ibope_apresenta_pesquisa_Conectmídia>. Acesso em: 05 jun. 2010.

LUCIDO, Caryn E. **Corporate Sports Sponsorship: A Marketing Vehicle**. Austin: The University of Texas, 1988.

MACHADO, Augusto Cesar Marins. Relações Interorganizacionais e seus Efeitos sobre o Conteúdo Estratégico em Organizações de Educação Infantil do Terceiro Setor. **Anais do XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009.

MADHAVARAM Sreedhar; BADRINARAYANAN, Vishag; MCDONALD, Robert E. Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy. **Journal of Advertising**, 34, 4, p.69-80, Winter 2005.

MAGNANI, Rudolph. The Blur Age: Effective Communications in Today's Changing Environment. **Journal of Integrated Marketing Communications**, p.10-15, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, Ken; TODOROV, Ivan. How Will Digital Platforms Be Harnessed In 2010, And How Will They Change The Way People Interact With Brands? **Journal of Interactive Advertising**, v.10, n.2, p.61-66, Spring 2010.

McDONALD'S. Site Oficial (www.mcdonalds.com). Imagem disponível em: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html?DCSext.destination=http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html>. Acesso em: 25 mai. 2010.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a Model and a Test. **Journal of Marketing**, New York, v.63, p.18-40, April 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Personalidade e Segmentação do Mercado de Moda: Contrastes e Perfil de Jovens Inovadores segundo o Gênero. **Anais do XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

MORAES, Welliton. Positivo e operante. **Meio & Mensagem Regional - Região Sul**, 24 nov. 2008, p.28-29.

MORGAN STANLEY. **Internet Trends**. April 2010. Disponível em: <http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf> Acesso em: 05 jun. 2010.

MORIARTY, Sandra E. PR and IMC: The Benefits of Integration. **Public Relations Quarterly**, p.38-44, Fall 1994.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio Janeiro: Record, 1998.

MSI – Marketing Science Institute. 2010-2012 Research Priorities. Disponível em: <<http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271>>. Acesso em: 21 jan. 2011.

MUNIZ, Karlan M. **Avaliação das Dimensões da Personalidade de Marca no Contexto Brasileiro**. 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

MUNIZ, Karlan M.; MARCHETTI, Renato Z. Dimensões da Personalidade de Marca: Análise da Adequação da Escala de Aaker (1997) ao Contexto Brasileiro. **Anais do XXIX EnANPAD**, Brasília, 2005.

NANDAN, S. An Exploration of the Brand Identity-brand Image Linkage: A Communications Perspective. **Journal of Brand Management**, v.12, n.4, p.264-278, April 2005.

NIELSEN. Pesquisa Global sobre Confiança em Publicidade & Propaganda. Novembro 2007a. Disponível em: <http://br.nielsen.com/reports/documents/ConfiancaPublicidade_set2007.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2010.

NIELSEN. Pesquisa sobre Compras Online. Novembro 2007b. Disponível em: <http://br.nielsen.com/reports/documentsonlineshopping-latam_BrPt.pdf> Acesso em: 05 jun. 2010.

NUNES, Getulio Tadeu; LANZER, Edgar Augusto; SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. Emergência do Marketing nas Instituições de Ensino Superior: Um Estudo Exploratório. **Análise**, v.19, n.1, p.173-198, Jan/Jun 2008.

NUTTIN, Joseph. Personality. **Annual Review of Psychology**, v.6, p.161-186, 1955.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

OPOKU, Robert Ankomah. **Communication of Brand Personality by Some Top Business Schools Online**. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Luleå University of Technology, Luleå, Suécia, 2005.

PAPPU, R.; QUESTER, P. G.; COOKSEY, R. W. Consumer-based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence. **The Journal of Product and Brand Management**, 14, 2/3, 2005

PARK, C. Whan; JAWORSKI, Bernard J.; MacINNIS, Deborah J. Strategic Brand Concept-Image Management. **Journal of Marketing**, October 1986.

PERREAULT JR., W. D.; MCCARTHY, E. J. **Essentials of Marketing: a Global-managerial Approach**. 8th ed. Irwin McGraw-Hill, 2000.

PHELPS Joseph E.; HARRIS, Thomas E.; JOHNSON, Edward. Exploring Decision-Making Approaches and Responsibility for Developing Marketing Communications Strategy. **Journal of Business Research**, 37, p.217-223, 1996.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. 10a edição. Campinas: Papirus, 2005. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3l_wbJ_XkR4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=melhor+autor+comunica%C3%A7%C3%A3o+de+marketing&ots=6ivmCGR-ug&sig=zolZ1I8GhUE7xDMAv7chN7C0eU#v=onepage&q=&f=false>. Acesso em: 16 fev. 2010.

PINHO, José Benedito. **O Poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PLUMMER, J. How personality makes a difference. **Journal of Advertising Research**, v.24, p.27-31, Dec./Jan. 1985.

PONTES, Nicolas Gonçalves; PARENTE, Juracy Gomes. Personalidade de Marca: Como se Mede? **Anais do XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

PORTAL DO MEC. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 25 mar. 2010.

PORTAL DO MEC. Ministério divulga indicadores de qualidade das instituições. Educação superior, 31 de agosto de 2009 - 17:55. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14226:ministerio-divulga-indicadores-de-qualidade-das-instituicoes&catid=212>. Acesso em: 26 mar. 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. São Paulo: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Nov./Dec.1996.

POSITIVO. *Website* oficial do Grupo Positivo. Disponível em: <<http://www.positivo.com.br>>. Acesso em: 17 ago. 2010.

POZZI, Luís Fernando. **A Grande Jogada**: Teoria e Prática do Marketing Esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

PRASAD, Ashutosh; SETHI, Suresh P. Integrated Marketing Communications in Markets with Uncertainty and Competition. **Automatica**, 45, p.601-610, 2009.

PUCPR.br. *Website* oficial da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Disponível em: <<http://www.pucp.br>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

RAAIJ, W. Fred van; STRAZZIERI, Alain; WOODSIDE, Arch. New Developments in Marketing Communications and Consumer Behavior. **Journal of Business Research**, 53, 2001.

REID, Mike. Performance Auditing of Integrated Marketing Communication (IMC) Actions and Outcomes. **Journal of Advertising**, v.34, n.4, p.41-53, 2005.

REID, Mike; LUXTON, Sandra; MAVONDO, Felix. The Relationship Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation. **Journal of Advertising**, 34, 4, p.11-23, Winter 2005.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p.21-37, Jul./Dez. 2003.

REVISTA ENSINO SUPERIOR. **O que os Números Revelam - O Retrato do Ensino Superior**. São Paulo: ano 10, n.115, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a Batalha por sua Mente**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; MATOS, Celso Augusto de; VIEIRA, V. A.; PETROLL, Martin de La Martinière; KROEFF, Daniel; VANZELLOTTI, Caroline A. Um Estudo Experimental do Conceito de Extensão do Self. In: **II Encontro do EMA-AnPAD-RJ**, Rio de Janeiro, 2006.

ROZNOWSKI, JoAnn L; REECE, Bonnie B; DAUGHERTY, Terry. An Exploratory Study of Marketing Communication Practitioners' Embrace of and Satisfaction with IMC. **American Marketing Association**. Conference Proceedings; p.367-373, 2002.

SAMPAIO, Inês Sílvia Vitorino. Conceitos e Modelos da Comunicação. **Ciberlegenda**, n.5, 2001.

SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29(1), p.50-69, 2001.

SCHNAARS, Steven P. **Marketing strategy: a customer-driven approach**. New York: Free Press, 1991.

SCHOUTEN, J. W.; McALEXANDER, J. H. Subcultures of Consumption: an Ethnography of the New Bikers. **Journal of Consumer Research**, v.22, p.43-61, June 1995.

SCHULTZ, Don E. Integrated Marketing Communications: The Status of Integrated Marketing Communications Programs in the US Today. **Journal of Promotion Management**, 1, 1, p.99-104, 1991.

SCHULTZ, Don E. Marketing Communication Planning in a Converging Marketplace. **Journal of Integrated Communications**, 2000-2001.

SCHULTZ, Don E. The Evolving Nature of Integrated Communications. **Journal of Integrated Communications**, 1997-1998. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=o_mliLQrNnsC&printsec=frontcover&dq=Don+E+Schultz&lr=&cd=5#v=onepage&q=&f=false>. Acesso em: 19 fev. 2010

SCHULTZ, Don E. The Inevitability of Integrated Communications. **Journal of Business Research**, 37, p.139-146, 1996.

SCHULTZ, Don E.; KITCHEN. Philip J. A Response to "Theoretical Concept or Management Fashion?". **Journal of Advertising Research**, Sep./Oct. 2000.

SCHULTZ, Don E.; KITCHEN. Philip J. Integrated Marketing Communications in U.S. Advertising Agencies: An Exploratory Study. **Journal of Advertising Research**, Sep./Oct. 1997.

SCHULTZ, Don E.; ROBINSON, William A.; PETRISON, Lisa. **Sales Promotion Essentials**: the 10 basic sales promotion techniques... and how to use them. 3rd edition. New York, McGraw Hill, 1998.

SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, H. F. **IMC: The Next Generation**. New York: McGraw-Hill, 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=gsg0c11h46EC&pg=PA160&dq=IMC:+U+sing+Advertising+and+Promotion+to+Build+Brands&lr=&cd=10#v=onepage&q=IMC%3A%20Using%20Advertising%20and%20Promotion%20to%20Build%20Brands&f=false>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

SCHULTZ, Don E.; TANNEBAUM, S.; LAUTERBORN, R. F. **Integrated Marketing Communications**. Lincolnwood: NTC Business Books, 1993. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=CCtUdW7EFogC&printsec=frontcover&dq=Don+E+Schultz&lr=&cd=1#v=onepage&q=&f=false>>. Acesso em: 25 fev. 2010.

SCHULTZ, Don E.; TANNEBAUM, S.; LAUTERBORN, R. F. **The New Marketing Paradigm**: Integrated Marketing Communications. Lincolnwood: NTC Business Books, 1994. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=RvM-OXNnSpgC&printsec=frontcover&dq=Don+E+Schultz&lr=&cd=2#v=onepage&q=&f=false>>. Acesso em: 25 fev. 2010.

SCHUMANN, David W.; ARTIS, Andy; RIVERA, Rachel. The Future of Interactive Advertising Viewed Through an IMC Lens. **Journal of Interactive Advertising**, v.1, n.2, p.43-55, Spring 2001.

SCHWARTZMAN, Jacques; SCHWARTZMAN, Simon. **O Ensino Superior Privado como Setor Econômico**. Ensaio, 34 p., 2002. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/pdf/suppriv.pdf>> Acesso em: 07 abr. 2010.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. A Mathematical Model of Communication. University of Illinois Press, 1949.

SHIMP, Terence A. **Advertising, Promotion, & Others Aspects of Integrated Marketing Communications**. 8th edition. Mason: South-Western CENGAGE Learning, 2010. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=wUB9cczGxiAC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>>. Acesso em: 18 fev. 2010.

SILVEIRA, Ricardo Boeing da; MATTOS, Luciano. Este é Engraçado! Você Ainda Não Viu? Análise do Efeito do Marketing Viral no Youtube. **Anais do XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009.

SMITH, Paul R.; BARRY, Chris; PULFORD, Alan. **Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications**. 2nd Ed. Londres: Kogan Page Publishers, 1999.

SMITH, Steve; SCHULTZ, Don E. **How to Sell More Stuff: Promotional Marketing that Really Works**. Chicago: Dearborn, 2005.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STAKE, Robert E. Qualitative Studies. IN: DENZIN, Norman K. **Handbook of Qualitative Research**. 2nd Ed. Thousand Oaks: SAGE, p.443-466, 2005.

STALLIVIERI, Luciane. O Sistema de Ensino Superior do Brasil: Características, Tendências e Perspectivas. **Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy**. México, 2007.

STEWART, David W. Market-Back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success. **Journal of Business Research**, 37; p.147-153, 1996.

SUNG, Yongjun; TINKHAM, Spencer F. Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors. **Journal of Consumer Psychology**, v.15(4), p.334–350, 2005.

SWAIN, William N. Perceptions of IMC After a Decade of Development: Who's at the Wheel, and How Can We Measure Success? **Journal of Advertising Research**, March 2004.

SWAMINATHAN, Vanitha; PAGE, Karen L., GÜRHAN-CANLI, Zeynep. "My" Brand or "Our" Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self-Construal on Brand Evaluations. **Journal of Consumer Research**, v.34, p.248-259, 2007.

THE LIBRARY OF CONGRESS. Disponível em: <http://www.loc.gov/teachers/classroommaterials/presentationsandactivities/presentations/branding/did_you_know.html>. Acesso em: 25 mai. 2010.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Strategy and Policy: Concepts and Cases**. Business Publications, 1978.

TOALDO, Ana Maria Machado. **Formação da Estratégia se Marketing: a Construção de um Modelo Teórico**. 240 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. Estratégia se Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. **RAE**, v.6, n.4, p.25-35, Out./Dez. 2006.

UP.com.br. *Website* oficial da Universidade Positivo. Disponível em: <<http://www.up.com.br>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. O impacto da marca sobre as preferências do consumidor: um experimento com cervejas. **Anais do XXV EnANPAD**, Campinas, 2001.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: an Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27(2), p.120-144, Spring 1999.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, p.1-17, January 2004.

WEBSTER, F. E. Jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, 56, 1-17, October 1992.

WEBSTER, F. E. Jr. The Rediscovery of the Marketing Concept. **Business Horizons**, p.29-39, May/June 1988.

WILLIGAN, Geraldine E. **Harvard Business Review**, V. 70, Issue 4, p90-101, Jul/Aug 1992.

WITKOSKI, Michael. Integrated Communications: A Report from the Field. **Journal of Integrated Communications**, 2002-2003.

YESHIN, T. A Integração de Comunicações de Marketing. IN: BAKER, Michael. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.280-295, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOO, Boonghee; DONTU, Naveen. Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. **Journal of Business Research**, v.52, p.1-14, 2001.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, Vol.49, p.33-46, Spring, 1985.

ZENG, Fue ; HUANG, Li; DOU, Wenyu. Social Factors in User Perceptions and Responses to Advertising in Online Social Networking Communities. **Journal of Interactive Advertising**, v.10, n.1, p.1-13, Fall 2009.

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1 - QUADRO A1 - Evolução do Número de IES, Cursos, Vagas e Vagas Ociosas no Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008 | 230 |
| ANEXO 2 - QUADRO A2 - Evolução do Número de Ingressantes, Matriculados e Concluintes nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008 | 231 |
| ANEXO 3 - GRÁFICO A1 - Crescimento de Número de Usuários nos Cinco Maiores Mercados de Internet do Mundo | 232 |
| ANEXO 4 - GRÁFICO A2 - Estimativa Comparativa do Crescimento do Número de Usuários de Internet e de Internet Móvel no Mundo em Cinco Anos | 233 |
| ANEXO 5 - GRÁFICO A3 - Crescimento do Número de Acessos a Redes Sociais em Comparação com Serviços de E-Mail no Mundo | 234 |
| ANEXO 6 - FIGURA A1 - Materiais Promocionais Diversos da FAE | 235 |
| ANEXO 7 - FIGURA A1 - Materiais Promocionais Diversos da UP | 236 |
| ANEXO 8 - FIGURA A1 - Materiais Promocionais Diversos da PUCPR | 237 |

ANEXO 1

QUADRO A1 - Evolução do Número de IES, Cursos, Vagas e Vagas Ociosas no Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008

| IES | IES | | Vagas * | | Vagas Ociosas * | |
|-------------|-------|-------|-----------|-------|-----------------|-------|
| | Nº | Δ | Nº | Δ | Nº | Δ |
| 2002 | | | | | | |
| Pública | 195 | - | 295.354 | - | 14.863 | - |
| Privada | 1.442 | - | 1.477.733 | - | 553.084 | - |
| Total | 1.637 | - | 1.773.087 | - | 567.947 | - |
| 2003 | | | | | | |
| Pública | 207 | 6,2% | 281.213 | -4,8% | 14.132 | -4,9% |
| Privada | 1.652 | 14,6% | 1.721.520 | 16,5% | 725.647 | 31,2% |
| Total | 1.859 | 13,6% | 2.002.733 | 13,0% | 739.779 | 18,0% |
| 2004 | | | | | | |
| Pública | 224 | 8,2% | 308.492 | 9,7% | 21.250 | 50,4% |
| Privada | 1.442 | 8,3% | 2.011.929 | 16,9% | 996.061 | 37,3% |
| Total | 1.666 | 8,3% | 2.320.421 | 15,9% | 1.017.311 | 14,7% |
| 2005 | | | | | | |
| Pública | 231 | 3,1% | 313.368 | 1,6% | 24.687 | 16,2% |
| Privada | 1.789 | 8,1% | 2.122.619 | 5,5% | 1.014.019 | 1,8% |
| Total | 2.020 | 7,6% | 2.435.987 | 5,0% | 1.038.706 | 14,8% |
| 2006 | | | | | | |
| Pública | 248 | 7,4% | 331.105 | 5,7% | 33.698 | 36,5% |
| Privada | 1.934 | 4,6% | 2.298.493 | 8,3% | 1.147.391 | 13,2% |
| Total | 2.182 | 4,8% | 2.629.598 | 7,9% | 1.181.089 | 9,4% |
| 2007 | | | | | | |
| Pública | 249 | 0,4% | 329.260 | -0,6% | 30.769 | -8,7% |
| Privada | 2.022 | 0,5% | 2.494.682 | 8,5% | 1.311.218 | 14,3% |
| Total | 2.271 | 0,5% | 2.823.942 | 7,4% | 1.341.987 | 8,6% |
| 2008 | | | | | | |
| Pública | 236 | -5,2% | 344.038 | 4,5% | 36.725 | 19,4% |
| Privada | 2.016 | -0,8% | 2.641.099 | 5,9% | 1.442.593 | 10,0% |
| Total | 2.252 | -1,3% | 2.985.137 | 5,7% | 1.479.318 | 6,2% |

* Dados referentes a cursos de graduação presencial.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

ANEXO 2

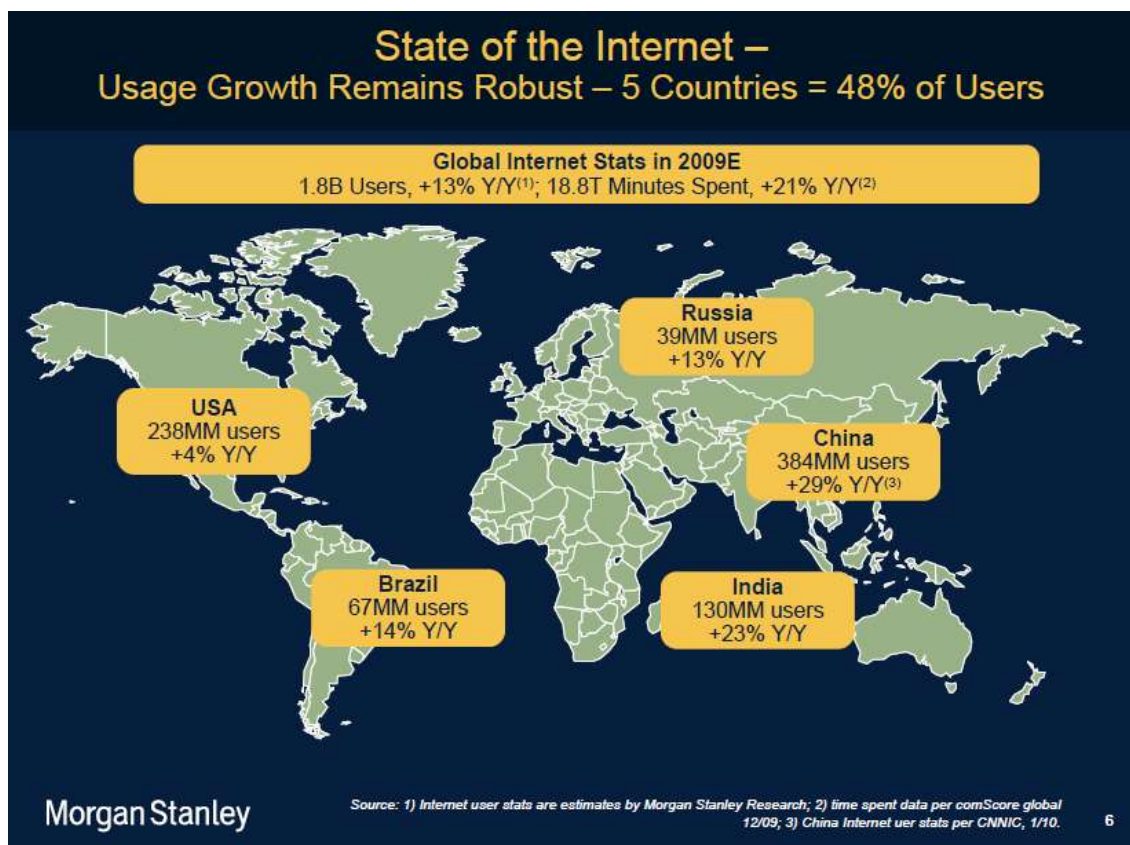
QUADRO A2 - Evolução do Número de Ingressantes, Matriculados e Concluintes nas IES do Brasil Segundo a Categoria Administrativa entre 2002 e 2008

| IES | Ingressos | | Matrículas | | Concluintes | |
|-------------|-----------|-------|------------|-------|-------------|-------|
| | Nº | Δ | Nº | Δ | Nº | Δ |
| 2002 | | | | | | |
| Pública | 280.491 | - | 1.051.655 | - | 151.101 | - |
| Privada | 924.649 | - | 2.428.258 | - | 315.159 | - |
| Total | 1.205.140 | - | 3.479.913 | - | 466.260 | - |
| 2003 | | | | | | |
| Pública | 267.081 | -4,8% | 1.136.370 | 8,1% | 169.159 | 12,0% |
| Privada | 995.873 | 7,7% | 2.750.652 | 13,3% | 359.064 | 13,9% |
| Total | 1.262.954 | 4,8% | 3.887.022 | 11,7% | 528.223 | 13,3% |
| 2004 | | | | | | |
| Pública | 287.242 | 7,5% | 1.178.328 | 3,7% | 202.262 | 19,6% |
| Privada | 1.015.868 | 2,0% | 2.985.405 | 8,5% | 424.355 | 18,2% |
| Total | 1.303.110 | 3,2% | 4.163.733 | 7,1% | 626.617 | 18,6% |
| 2005 | | | | | | |
| Pública | 288.681 | 0,5% | 1.192.189 | 1,2% | 195.554 | -3,3% |
| Privada | 1.108.600 | 9,1% | 3.260.967 | 9,2% | 522.304 | 23,1% |
| Total | 1.397.281 | 7,2% | 4.453.156 | 7,0% | 717.858 | 14,6% |
| 2006 | | | | | | |
| Pública | 297.407 | 3,0% | 1.209.304 | 1,4% | 183.085 | -6,4% |
| Privada | 1.151.102 | 3,8% | 3.467.342 | 6,3% | 553.744 | 6,0% |
| Total | 1.448.509 | 3,7% | 4.676.646 | 5,0% | 736.829 | 2,6% |
| 2007 | | | | | | |
| Pública | 298.491 | 0,4% | 1.240.968 | 2,6% | 193.531 | 5,7% |
| Privada | 1.183.464 | 2,8% | 3.639.413 | 5,0% | 563.331 | 1,7% |
| Total | 1.481.955 | 2,3% | 4.880.381 | 4,4% | 756.799 | 2,7% |
| 2008 | | | | | | |
| Pública | 307.313 | 3,0% | 1.273.965 | 2,7% | 187.758 | -3,0% |
| Privada | 1.198.506 | 1,3% | 3.806.091 | 4,6% | 612.650 | 8,8% |
| Total | 1.505.819 | 1,6% | 5.080.056 | 4,1% | 800.318 | 5,8% |

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados do Inep (2009).

ANEXO 3

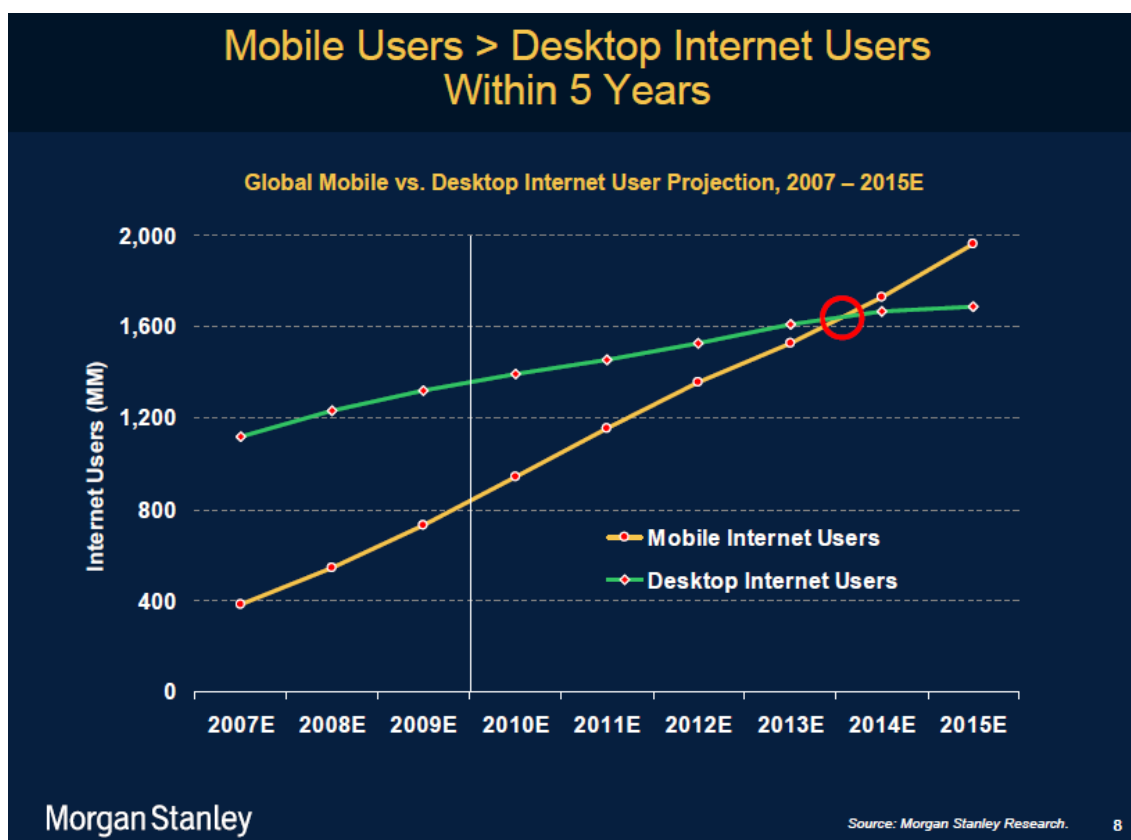
GRÁFICO A1 - Crescimento de Número de Usuários nos Cinco Maiores Mercados de Internet do Mundo



Fonte: Relatório de Tendências da Internet do instituto Morgan Stanley de abril de 2010 (http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf).

ANEXO 4

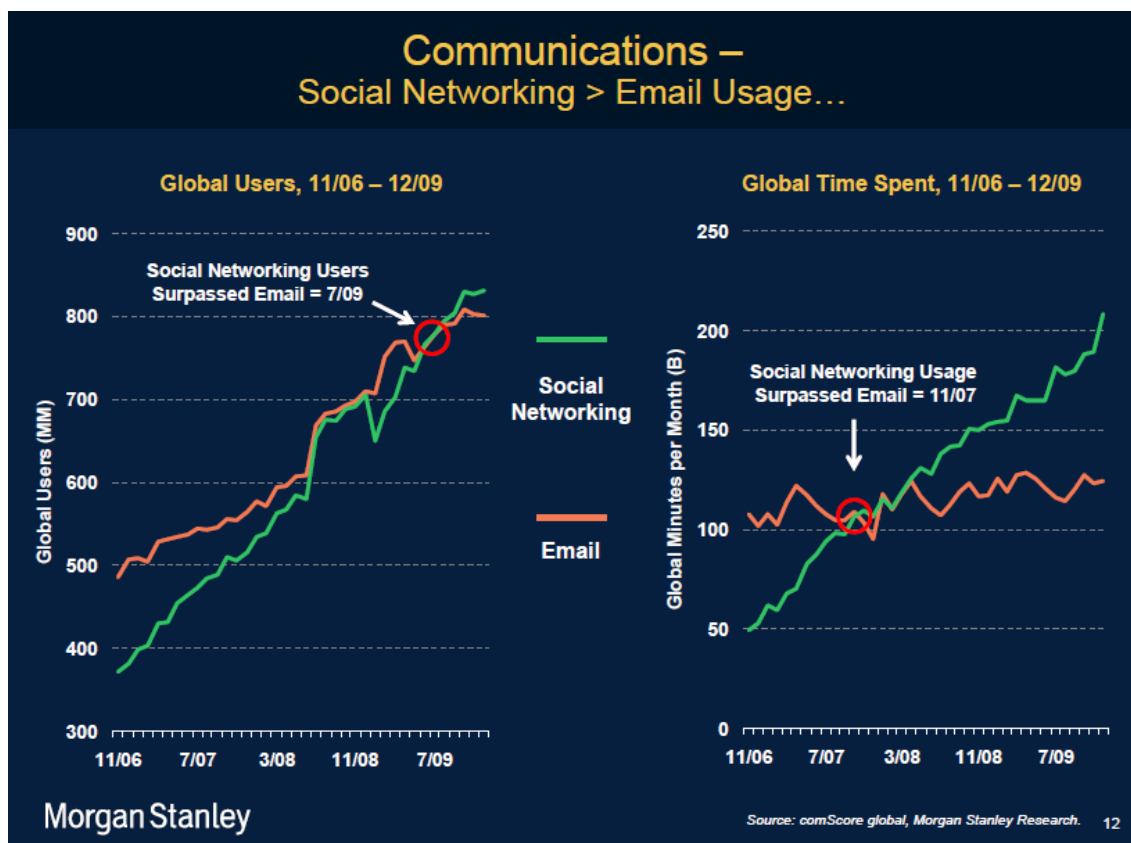
GRÁFICO A2 - Estimativa Comparativa do Crescimento do Número de Usuários de Internet e de Internet Móvel no Mundo em Cinco Anos



Fonte: Relatório de Tendências da Internet do instituto Morgan Stanley de abril de 2010 (http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf).

ANEXO 5

GRÁFICO A3 - Crescimento do Número de Acessos a Redes Sociais em Comparação com Serviços de E-Mail no Mundo



Fonte: Relatório de Tendências da Internet do instituto Morgan Stanley de abril de 2010 (http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf).

ANEXO 6

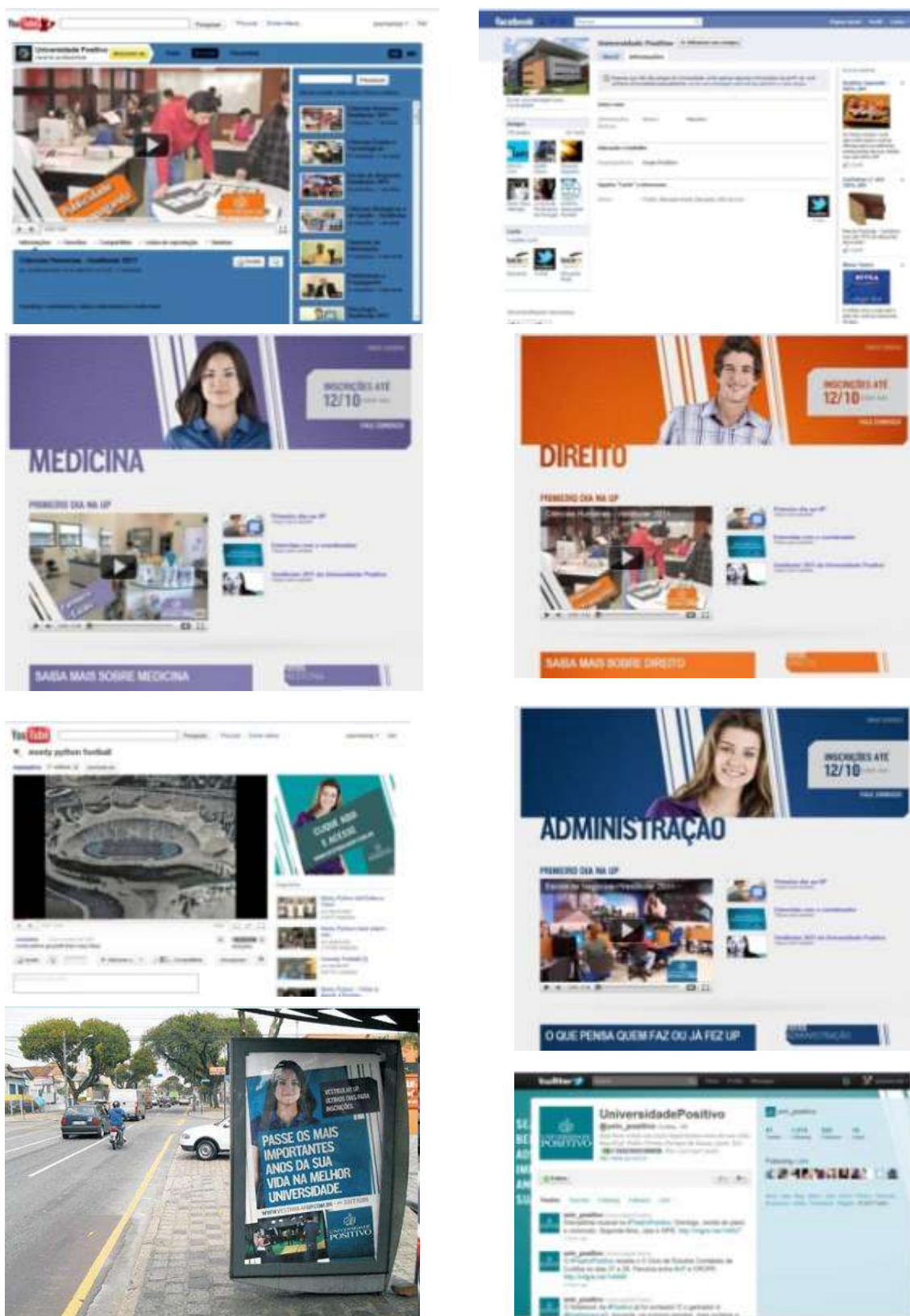
FIGURA A1 - Materiais Promocionais Diversos da FAE



Fonte: website oficial da FAE (FAE.br).

ANEXO 7

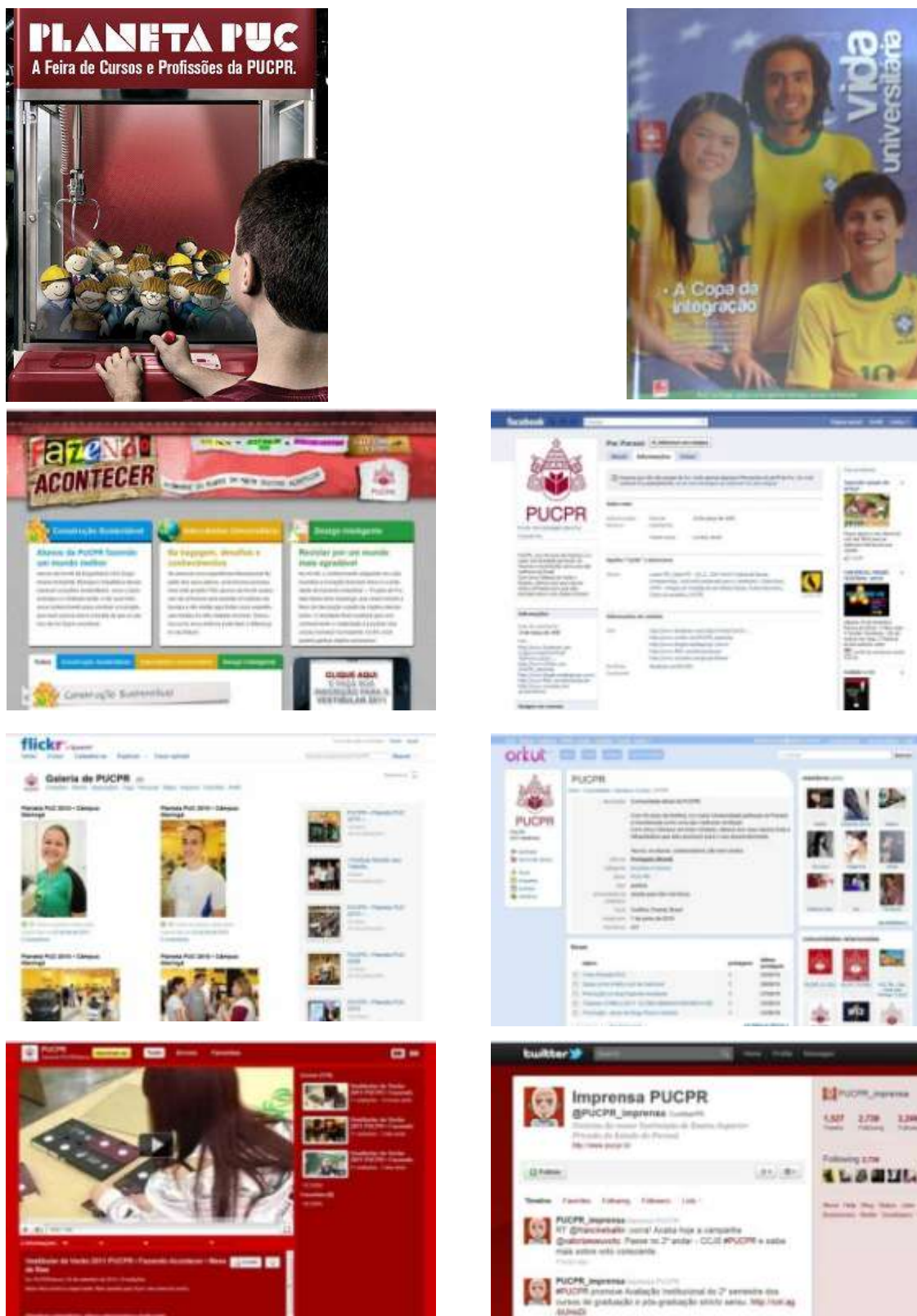
FIGURA A2 - Materiais Promocionais Diversos da UP



Fonte: páginas da UP nas redes sociais, *hotsite* da UP, link patrocinado, *checking* fotográfico da agência, foto tirada pelo autor.

ANEXO 8

FIGURA A3 - Materiais Promocionais Diversos da PUCPR



Fonte: páginas da PUCPR nas redes sociais, *hotsite*, fotos tiradas pelo autor.

APÊNDICES

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE A - Roteiro Semiestruturado de Entrevista em Profundidade | 238 |
| APÊNDICE B - Cartas de Apresentação | 241 |
| APÊNDICE C - Questionário Estruturado | 244 |
| APÊNDICE D - Mensagens Enviadas aos Respondentes Potenciais da Pesquisa Quantitativa Identificados em Comunidades das IES Estudadas nas Principais Redes Sociais | 248 |
| APÊNDICE E - Listas Consolidadas de Características de Personalidade de Marca Mencionadas por Gestores das IES | 251 |

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

A- Cumprimento e agradecimento

B- Apresentação

- Pesquisa acadêmica
- Sem identificação da empresa ou dos entrevistados
- Material confidencial e usado somente para uso dos pesquisadores
- Sem interesse em avaliar se as práticas da empresa são certas ou erradas
- Trabalho será enviado para a IES
- Permissão para gravar a entrevista
- Pedir indicação para tratar de assuntos relativos ao perfil das IES

C- Questões

1- Quais são os principais eventos na história da marca da (NOME DA IES)?

2- Em termos gerais, como funciona a gestão da marca?

2.1- Existe alguma gestão em nível nacional? * Só PUCPR *****

(Relevância da marca, pessoas envolvidas, relação com agência)

3- Se a marca fosse viva como uma pessoa, como ela seria?

(Sexo, idade, locais de origem e de residência, classe social, escolaridade, hobby, estado civil, atividade profissional, férias e forma lazer, atitudes, vestuário, qualidades e defeitos. Com quem falaria se fosse a uma festa e o sobre o que conversaria?)

(Personalidade de marca)

4- Essas características são comunicadas de alguma forma? Como?

(CIM, comunicação formal; outros pontos de contato com público-alvo: tipos de cursos, funcionários, professores, infraestrutura, mensalidade, formas de pagto)

(Estratégia de CIM, relação com personalidade de marca, equidade de marca)

4.1- Se sim, como surgiu essa decisão?

(Foi deliberada? Quem sugeriu? Quem decidiu?)

(Equidade de marca, relevância da personalidade de marca)

5- A (NOME DA IES) trabalha com alguma agência de comunicação? Existe envolvimento dela na estratégia de Comunicação de Marketing?

(Quem é responsável: IES ou agência; juntas ou independentes? Que aspectos são considerados? Concorrentes, consumidores? Como são os processos, a relação?)

6- Como pode ser definida a atual estratégia de Comunicação de Marketing da (NOME DA IES)?

(Traços dominantes do estilo, âncoras visuais e sonoras, códigos visuais, princípios da marca, segmentação de consumidores, benefícios competitivos oferecidos, motivações ao consumidor, pontos de contato com o consumidor)
(Estratégia de CIM)

7A- Sendo esta (NOME DA IES) mantida por uma ordem religiosa, existe uma determinação para que a marca tenha uma relação direta com os preceitos da mantenedora? * Só para PUCPR e FAE *****

(Identidade e personalidade de marca)

7B- Sendo a UP parte de uma organização, existe uma determinação para que a marca tenha uma relação direta com os preceitos do Grupo Positivo?

8- Quais são os resultados que a (NOME DA IES) busca?

(Financeiro, Marca, MEC)

8.1A- Existe algum objetivo específico determinado pela mantenedora?

8.1B- Existe algum objetivo específico determinado pelo Grupo Positivo?

(Equidade de Marca, relevância das estratégias mercadológicas)

9- Como a (NOME DA IES) quer ser vista pelo mercado?

9.1- Quais são os aspectos tangíveis mais importantes para a (NOME DA IES)?

(Físico)

10- Como é o relacionamento com consumidor (pessoas envolvidas, duração)?

10.1- Que tipo de experiência/sentimento a marca pretende proporcionar ao consumidor?

(Relação)

11- Como pode ser descrita a cultura da (NOME DA IES)?

11.1- Quais são seus principais valores?

(Cultura)

12- Qual a imagem do “aluno-padrão” da (NOME DA IES)?

(Reflexo)

13- Como o consumidor se sente ao ser aluno da (NOME DA IES)?

13.1- E em relação à sociedade?

(Mentalização)

APÊNDICE B - CARTAS DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado e Doutorado

Curitiba, 16 de agosto de 2010.

À

Direção da FAE Centro Universitário

Prezado(a) Senhor(a),

Solicito sua autorização para a realização de pesquisa acadêmica na FAE. Trata-se de pesquisa de dissertação do aluno João Márcio Teixeira Coelho Júnior sob a orientação da Prof^a Dr^a Ana Maria Machado Toaldo do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da UFPR.

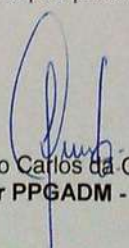
O projeto, com fins estritamente acadêmicos, tem o objetivo de investigar como empresas planejam e executam estratégias de marca e de comunicação de marketing.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pelas decisões de marketing e professores da entidade, bem como com profissionais da agência de publicidade que, se for o caso, atenda à FAE. Cada entrevista terá duração de cerca de 60 minutos e será gravada exclusivamente para consultas futuras. Também será feita pesquisa quantitativa anônima do tipo *survey* com os alunos.

O aluno compromete-se com a confidencialidade dos dados obtidos, não identificando nominalmente sua organização em documentos publicados posteriormente sobre a pesquisa. Serão utilizados nomes fictícios para apresentar as organizações que se dispõem a participar do estudo.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade em atender-nos e sua valiosa colaboração para o avanço da pesquisa em estratégia de marketing no nosso País.

Atenciosamente,


Prof. Dr. João Carlos da Cunha
Coordenador PPGADM - UFPR

Av. Prof. Lothario Meissner, 632, 2º andar
Jardim Botânico - Curitiba/PR



Curitiba, 16 de agosto de 2010.

À

Direção da Universidade Positivo

Prezado(a) Senhor(a),

Solicito sua autorização para a realização de pesquisa acadêmica na Universidade Positivo. Trata-se de pesquisa de dissertação do aluno João Márcio Teixeira Coelho Júnior sob a orientação da Profª Drª Ana Maria Machado Toaldo do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da UFPR.

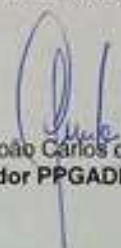
O projeto, com fins estritamente acadêmicos, tem o objetivo de investigar como empresas planejam e executam estratégias de marca e de comunicação de marketing.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pelas decisões de marketing e professores da entidade, bem como com profissionais da agência de publicidade que, se for o caso, atenda à Universidade Positivo. Cada entrevista terá duração de cerca de 60 minutos e será gravada exclusivamente para consultas futuras. Também será feita pesquisa quantitativa anônima do tipo *survey* com os alunos.

O aluno compromete-se com a confidencialidade dos dados obtidos, não identificando nominalmente sua organização em documentos publicados posteriormente sobre a pesquisa. Serão utilizados nomes fictícios para apresentar as organizações que se dispõem a participar do estudo.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade em atender-nos e sua valiosa colaboração para o avanço da pesquisa em estratégia de marketing no nosso País.

Atenciosamente,


Prof. Dr. João Carlos da Cunha
Coordenador PPGADM - UFPR

Curitiba, 16 de agosto de 2010.

A
Direção da Pontifícia Universidade Católica de Curitiba

Prezado(a) Senhor(a),

Solicito sua autorização para a realização de pesquisa acadêmica na PUCPR. Trata-se de pesquisa de dissertação do aluno João Márcio Teixeira Coelho Júnior sob a orientação da Profª Drª Ana Maria Machado Toaldo do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da UFPR.

O projeto, com fins estritamente acadêmicos, tem o objetivo de investigar como empresas planejam e executam estratégias de marca e de comunicação de marketing.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas em profundidade com gestores responsáveis pelas decisões de marketing e professores da entidade, bem como com profissionais da agência de publicidade que, se for o caso, atenda à PUCPR. Cada entrevista terá duração de cerca de 60 minutos e será gravada exclusivamente para consultas futuras. Também será feita pesquisa quantitativa anônima do tipo survey com os alunos.

O aluno compromete-se com a confidencialidade dos dados obtidos, não identificando nominalmente sua organização em documentos publicados posteriormente sobre a pesquisa. Serão utilizados nomes fictícios para apresentar as organizações que se dispõem a participar do estudo.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade em atender-nos e sua valiosa colaboração para o avanço da pesquisa em estratégia de marketing no nosso País.

Atenciosamente,



Prof. Dr. João Carlos da Cunha
Coordenador PPGADM - UFPR

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Esta é uma pesquisa anônima e voltada para alunos de graduação que pode ser respondida em poucos minutos.

Por favor, responda as perguntas com toda sinceridade.

Não existe resposta certa ou errada, e sim a sua opinião sobre cada questão.

As perguntas com * são obrigatórias.

1. Onde você estuda? *

- ☐ FAE - Curitiba (1)
- ☐ PUCPR - Curitiba (2)
- ☐ Universidade Positivo (3)
- ☐ Outra (4)

2. Qual o curso? * (Formato tipo *drop-down*)

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Administração (1) | <input type="radio"/> Engenharia Eletrônica (30) |
| <input type="radio"/> Administração em Período Integral (MEP) (2) | <input type="radio"/> Engenharia Florestal (31) |
| <input type="radio"/> Agronomia (3) | <input type="radio"/> Engenharia Mecânica (32) |
| <input type="radio"/> Arquitetura e Urbanismo (4) | <input type="radio"/> Engenharia Mecatrônica (33) |
| <input type="radio"/> Artes Cênicas (5) | <input type="radio"/> Engenharia Química (34) |
| <input type="radio"/> Artes Visuais (6) | <input type="radio"/> Farmácia (35) |
| <input type="radio"/> Biologia (7) | <input type="radio"/> Filosofia (36) |
| <input type="radio"/> Biotecnologia (8) | <input type="radio"/> Física (37) |
| <input type="radio"/> Ciência da Computação (9) | <input type="radio"/> Fisioterapia (38) |
| <input type="radio"/> Ciências Biológicas (10) | <input type="radio"/> História (39) |
| <input type="radio"/> Ciências Contábeis (11) | <input type="radio"/> Letras (40) |
| <input type="radio"/> Ciências Econômicas (12) | <input type="radio"/> Marketing (41) |
| <input type="radio"/> Comércio Exterior (13) | <input type="radio"/> Matemática (42) |
| <input type="radio"/> Comunicação Social - Jornalismo (14) | <input type="radio"/> Medicina (43) |
| <input type="radio"/> Comunicação Social - Pub. Propaganda (15) | <input type="radio"/> Medicina Veterinária (44) |
| <input type="radio"/> Comunicação Social - Rel. Públicas (16) | <input type="radio"/> Música (45) |
| <input type="radio"/> Desenho Industrial (17) | <input type="radio"/> Negócios Internacionais (46) |
| <input type="radio"/> Design - Moda (18) | <input type="radio"/> Nutrição (47) |
| <input type="radio"/> Design - Projeto de Produto (19) | <input type="radio"/> Odontologia (48) |
| <input type="radio"/> Design - Projeto Visual (20) | <input type="radio"/> Pedagogia (49) |
| <input type="radio"/> Direito (21) | <input type="radio"/> Psicologia (50) |
| <input type="radio"/> Educação Física (22) | <input type="radio"/> Química (51) |
| <input type="radio"/> Enfermagem (23) | <input type="radio"/> Serviço Social (52) |
| <input type="radio"/> Engenharia Ambiental (24) | <input type="radio"/> Sistemas de Informação (53) |
| <input type="radio"/> Engenharia Civil (25) | <input type="radio"/> Sociologia (54) |
| <input type="radio"/> Engenharia da Computação (26) | <input type="radio"/> Teologia (55) |
| <input type="radio"/> Engenharia de Alimentos (27) | <input type="radio"/> Turismo (56) |
| <input type="radio"/> Engenharia de Produção (28) | <input type="radio"/> Zootecnia (57) |
| <input type="radio"/> Engenharia Elétrica (29) | |

3. Qual o período? * (Formato tipo drop-down)

- ☐ 1º (1)
- ☐ 2º (2)
- ☐ 3º (3)
- ☐ 4º (4)
- ☐ 5º (5)
- ☐ 6º (6)
- ☐ 7º (7)
- ☐ 8º ou + (8)

4. Qual o turno? *

- ☐ Manhã (1)
- ☐ Tarde (2)
- ☐ Noite (3)

5. Estuda nesta instituição há quantos semestres aproximadamente? * (Formato tipo drop-down)

- ☐ 1 (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3 (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5 (5)
- ☐ 6 ou + (6)

6. Pense na INSTITUIÇÃO ONDE ESTUDA como se ela fosse uma PESSOA. Em seguida, marque a alternativa que represente o quanto você acha que cada característica a descreve.

LISTA 1 *

| | Não descreve em nada (1) | Descreve muito mal (2) | Descreve mal (3) | Indiferente (Não sei) (4) | Descreve bem (5) | Descreve muito bem (6) | Descreve totalmente (7) |
|------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| Alegre (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alta classe (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atualizada (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bem-humorada (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bem-sucedida (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Chique (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Confiante (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Confiável (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consistente (9) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Corajosa (10) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Correta (11) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Criativa (12) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delicada (13) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dinâmica (14) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divertida (15) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

LISTA 2 *

| | Não descre- ve em nada (1) | Descre- ve muito mal (2) | Descre- ve mal (3) | Indifere- nte (Não sei) (4) | Descre- ve bem (5) | Descre- ve muito bem (6) | Descre- ve total- mente (7) |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Elegante (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Emotiva (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Equilibrada (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Espirituosa (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ética (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Extrovertida (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feminina (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Festiva (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Firme (9) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Glamorosa (10) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Imaginativa (11) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informal (12) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovadora (13) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jovem (14) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Para controle, marque "Descreve bem" (15) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

LISTA 3 *

| | Não descre- ve em nada (1) | Descre- ve muito mal (2) | Descre- ve mal (3) | Indifere- nte (Não sei) (4) | Descre- ve bem (5) | Descre- ve muito bem (6) | Descre- ve total- mente (7) |
|--------------------|--|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Leal (1) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Legal (bacana) (2) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moderna (3) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ousada (4) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Racional (5) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Respeitável (6) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsável (7) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Romântica (8) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Segura (9) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sensível (10) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Séria (11) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Simpática (12) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sociável (13) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sofisticada (14) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Solidária (15) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Qual seu sexo?

- ☐ Masculino (1)
- ☐ Feminino (2)

8. Qual sua faixa etária?

- ☐ Até 19 anos (1)
- ☐ 20 - 29 anos (2)
- ☐ 30 - 39 anos (3)
- ☐ 40 anos ou + (4)

9. Qual seu estado civil?

- ☐ Solteiro (1)
- ☐ Casado / Vive junto (2)
- ☐ Separado / Desquitado (3)
- ☐ Viúvo (4)

10. Qual a renda mensal bruta de sua família?

- ☐ Até R\$ 2.000,00 (1)
- ☐ De R\$ 2.000,01 a R\$ R\$ 4.000,00 (2)
- ☐ De R\$ 4.000,01 a R\$ R\$ 6.000,00 (3)
- ☐ De R\$ 6.000,01 a R\$ R\$ 8.000,00 (4)
- ☐ De R\$ 8.000,01 a R\$ R\$ 12.000,00 (5)
- ☐ R\$ 12.000,01 ou + (6)
- ☐ Não sei / Prefiro não dizer (7)

Muito obrigado por sua colaboração!

Por favor, envie o link http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc para seus colegas de turma e convide-os a participar desta pesquisa!

APÊNDICE D - MENSAGENS ENVIADAS AOS RESPONDENTES POTENCIAIS DA PESQUISA QUANTITATIVA IDENTIFICADOS EM COMUNIDADES DAS IES ESTUDADAS NAS PRINCIPAIS REDES SOCIAIS

- MENSAGEM VIA ORKUT E FACEBOOK

Olá! Participe da pesquisa entre alunos de FAE, UP e PUC de Curitiba:

<http://tinyurl.com/32I5c95>

- MENSAGEM VIA TWITTER

@“nome” Participe da pesquisa entre alunos da FAE, da UP e da PUC de Curitiba:

<http://tinyurl.com/32I5c95>

- E-MAIL INDIVIDUAL 1

Olá, tudo bem? Achei seu e-mail na comunidade da (IES) no Orkut.

Sou aluno de mestrado da UFPR e minha dissertação é sobre faculdades particulares de Curitiba. Assim, gostaria muito de sua opinião sobre a (IES)!

Para responder a pesquisa (é rapidinha!), basta clicar no link:

http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc

IMPORTANTE: Por favor, encaminhe este e-mail para seus colegas também participarem da pesquisa!

Obrigado,

João Márcio Jr.

Para me achar no Orkut: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=9961423171771980305>

Para me achar no Facebook: <http://pt-br.facebook.com/joaomarciojr>

- E-MAIL INDIVIDUAL 2

Olá! Você já recebeu meu e-mail uma vez.

Sou aluno de mestrado da UFPR e preciso de sua opinião sobre sua faculdade para terminar minha dissertação.

Se já respondeu a pesquisa, muito obrigado!!! E mande o link para seus colegas. Quanto mais respostas, melhor!

Se ainda não (leva só 4min*), clique no link:

http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc

(Não é vírus: o endereço tem "ufpr" e "qualtrics", que é um site de pesquisa)

Obrigado,

João Márcio Jr.

Para me achar no Orkut: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=9961423171771980305>

Para me achar no Facebook: <http://pt-br.facebook.com/joaomarciojr>

* Tempo médio das respostas até o momento.

- E-MAIL INDIVIDUAL 3

Olá! Você já recebeu meu e-mail uma vez.

Sou aluno de mestrado da UFPR e preciso de sua opinião sobre a FAE para terminar minha dissertação. Só faltam duas pessoas!!!

Se já respondeu a pesquisa, muito obrigado!!! E mande o link para seus colegas. Quanto mais respostas, melhor!

Se ainda não (leva só 4min*), por favor, clique no link:

http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc

(Não é vírus: o endereço tem "ufpr" e "qualtrics", que é um site de pesquisa)

A pesquisa termina na próxima segunda-feira. Portanto, não deixe de participar!

Obrigado,

João Márcio Jr.

** Tempo médio das respostas.*

- E-MAIL PARA GRUPO 1

Olá, tudo bem?

Sou aluno de mestrado da UFPR e preciso de sua opinião sobre sua faculdade (FAE, UP ou PUC de Curitiba) para terminar minha dissertação.

Para responder a pesquisa (leva só 4min*), basta clicar no link:

http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc

(Não é vírus: o endereço tem "ufpr" e "qualtrics", que é um site de pesquisa)

IMPORTANTE: Por favor, encaminhe este e-mail para seus colegas também participarem da pesquisa!

Obrigado,

João Márcio Jr.

** Tempo médio das respostas até o momento.*

Para me achar no Orkut: <http://www.orkut.com.br/Main#Profile?uid=9961423171771980305>

Para me achar no Facebook: <http://pt-br.facebook.com/joaomarciojr>

- E-MAIL PARA GRUPO 2

Olá! Você já recebeu meu e-mail uma vez.

Sou aluno de mestrado da UFPR e preciso de sua opinião sobre sua faculdade para terminar minha dissertação.

Se já respondeu a pesquisa, muito obrigado!!! E mande o link para seus colegas. Quanto mais respostas, melhor!

Se ainda não (leva só 4min*), clique no link:

http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc

(Não é vírus: o endereço tem "ufpr" e "qualtrics", que é um site de pesquisa)

[A pesquisa termina na próxima segunda-feira. Portanto, não deixe de participar!]

Obrigado,

João Márcio Jr.

** Tempo médio das respostas até o momento.*

- E-MAIL PARA COORDENADORES DE CURSOS E PROFESSORES

Prezado(a) Prof(a).(NOME),

Meu nome é João Márcio Coelho Jr. e sou aluno de mestrado em Administração da UFPR (segue carta em anexo para comprovação).

Na primeira fase da minha pesquisa, entrevistei alguns gestores da (IES) e de outras IES que estou estudando. Agora, preciso da opinião dos alunos de todos os cursos para terminar a dissertação. Para tanto, coloquei um questionário na internet.

Para responder a pesquisa (leva só 4min*), basta clicar no link:

http://ufpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4ZpTqrjdMuSNTuc

(Não é vírus: o endereço tem "ufpr" e "qualtrics", que é um site de pesquisa)

Assim, gostaria muito de sua ajuda, se possível, para distribuir o link e estimular os alunos a responderem.

Informo ainda que, conforme combinado com os gestores, uma cópia da dissertação com os resultados da pesquisa será entregue assim que possível.

Qualquer dúvida, estou à disposição.

Obrigado,

João Márcio Jr.

** Tempo médio das respostas até o momento.*

**APÊNDICE E - LISTAS CONSOLIDADAS DE CARACTERÍSTICAS DE
PERSONALIDADE DE MARCA MENCIONADAS POR GESTORES DAS IES**

FAE

| | Alfa | | Beta | | Gama | | Tradução | |
|----|---------------------------------------|---|--|---|-------------------------------|---|---------------------|---|
| 1 | Inovadora | T | Inovadora | T | Inovadora | T | Inovadora | T |
| 2 | Inquieta | T | Quer estar à frente do seu tempo | T | Moderna | T | Moderna | T |
| 3 | Cartesiana (Masc) | T | Racional | T | Reflexiva | T | Racional | T |
| 4 | Vai a lugares frequentados por jovens | E | Espírito jovem | E | Jovem | E | Jovem | E |
| 5 | Sociável | E | Sociável | E | Está sempre com pessoas | E | Sociável | E |
| 6 | | | Acolhedora | T | Acolhedora, hospitaleira | T | Acolhedora | T |
| 7 | | | Tende a ter aura de excelência mais evidente | T | Qualidade | T | Competente | T |
| 8 | | | Próxima | T | Familiar | T | Familiar | T |
| 9 | | | Humildade excessiva | T | Muito para ela, sem crescer | T | Humilde | T |
| 10 | | | Séria | T | Séria (CIM) | T | Séria | T |
| 11 | Inerte | T | Acomodada | T | | | Acomodada | T |
| 12 | Sem gênero definido | D | | | Sem gênero definido, Espírito | D | Sem gênero definido | D |

| Alfa | | Tradução | |
|--------------------|---|------------------------|---|
| Criativa | T | Criativa | T |
| Sensível (Fem) | T | Sensível | T |
| Com Estética (Fem) | T | Senso Estético | T |
| Voltada para metas | T | Voltada para metas | T |
| Vai a Restaurantes | E | Frequenta Restaurantes | E |
| Vai a Shoppings | E | Frequenta Shoppings | E |
| Classe Média | D | Classe Média | D |
| Criança | D | Criança | D |
| Educadora | D | Educadora | D |

| Beta | | Tradução | |
|---|---|----------------------------------|---|
| Ágil | T | Ágil | T |
| Alheia, Dificuldade de ver para fora | T | Alheia | T |
| Carismática | T | Carismática | T |
| Comprometida com o social | T | Comprometida com social | T |
| Empreendedora | T | Empreendedora | T |
| Idealista | T | Idealista | T |
| Não consegue enxergar o próprio tamanho | T | Não consegue enxergar si própria | T |
| Segurança excessiva | T | Segurança excessiva | T |
| Simples, Não nobre, Sem afetação | T | Simples | T |
| Clássica, Tradicional | T | Tradicional | T |
| 45 anos, Mais velha | D | 45 anos | D |
| Homem | D | Homem | D |

| Gama | | Tradução | |
|--|---|-----------------------------------|---|
| Pessoas se sentem bem com ela | T | Agradável | T |
| Amorosa | T | Amorosa | T |
| Atual, Atemporal | T | Atual | T |
| Dinâmica | T | Dinâmica | T |
| Dotada de falhas humanas | T | Dotada de falhas humanas | T |
| Equilibrada | T | Equilibrada | T |
| Ética | T | Ética | T |
| Faz pouco, mas faz bem | T | Faz pouco, mas faz bem | T |
| Feliz | T | Feliz | T |
| Líder | T | Líder | T |
| Não atinge o ideal | T | Não atinge o ideal | T |
| Pode-se contar com ela | T | Prestativa | T |
| Realista, Consciente | T | Realista | T |
| Sustentável | T | Sustentável | T |
| Esporte | E | Pratica Esporte | E |
| Rua | E | Passeia na Rua | E |
| Teatro | E | Frequenta Teatro | E |
| Voltada para Ecologia | T | Voltada para Ecologia | E |
| 25 a 28 anos | D | 25-28 anos | D |
| Com família | D | Com família | D |
| Filósofa, mas voltada para gestão organizacional | D | Filósofa, mas voltada para gestão | D |

UP

| | Lambda | | Mu | | Tradução | |
|---|---------------|---|----------------------------|---|-----------------|---|
| 1 | Inquieta | T | Dinâmica | T | Dinâmica | T |
| 2 | Moderna | T | Moderna, À frente do tempo | T | Moderna | T |
| 3 | Inovadora | T | Inovadora, Busca pelo novo | T | Inovadora | T |

| Lambda | | Tradução | |
|---------------------------------|---|------------------------|---|
| Ambiciosa, Vontade de crescer | T | Ambiciosa | T |
| Detalhista | T | Detalhista | T |
| Elitista, Distante da maioria | T | Elitista | T |
| Formal | T | Formal | T |
| Jovem | T | Jovem | T |
| Obcecada por qualidade | T | Obcecada por qualidade | T |
| Tem que aprender (Imatura) | T | Imatura | T |
| Vaidosa, Cuidadosa com a imagem | T | Vaidosa | T |
| Bem nascida | E | Bem nascida | E |
| Bem relacionada | E | Bem relacionada | E |
| Black-tie | E | Black-tie | E |
| Bom nível cultural | E | Aculturada | E |
| Ingressando no mercado | E | Ingressando no mercado | E |
| 27, 28 anos | D | 27-28 anos | D |
| Classe média-alta | D | Classe média-alta | D |

| Mu | | Tradução | |
|--------------------------------|---|-------------------------|---|
| Busca pelo conhecimento | T | Busca pelo conhecimento | T |
| Comprometida | T | Comprometida | T |
| Disciplinada | T | Disciplinada | T |
| Envolvente | T | Envolvente | T |
| Olha para o que foi construído | T | Olha p/ o construído | T |
| Participativa | T | Participativa | T |
| Perspícaz | T | Perspícaz | T |
| Preocupada com entorno | T | Comprometida c/ social | T |
| Questionadora | T | Questionadora | T |
| Simples | T | Simples | T |
| Teimosa | T | Teimosa | T |

PUCPR

| | Épsilon | | Zeta | | Iota | | Tradução | |
|---|---|---|-------------------|---|-----------------------|---|---------------------------|---|
| 1 | Ética | T | Ética | T | Ética (Valores) | T | Ética | T |
| 2 | Motivada, engajada em trabalhos voluntários | T | Disposta a ajudar | T | Solidário | T | Solidária | T |
| 3 | Lenta (Cultura) | T | | | Lenta | T | Lenta | T |
| 4 | Voltado para ação social | T | | | Voltado para o social | T | Comprometida com o social | T |
| 5 | Aberta ao aprendizado | T | Aberta a ouvir | T | | | Aberta ao aprendizado | T |
| 6 | | | Grande | F | Forte | F | Forte | F |

| Épsilon | | Tradução | |
|---|---|----------------------|---|
| Atual | T | Atual | T |
| Coerente com valores | T | Coerente com valores | T |
| Conservadora em excesso | T | Conservadora | T |
| Busca Inovação | T | Inovadora | T |
| Lida com jovens; Interage com adultos e maduros | T | Sociável | T |
| Tímida em excesso | T | Tímida | T |
| Tradicional | T | Tradicional | T |
| 35 anos | D | 35 anos | D |

| Zeta | | Tradução | |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---|
| Acolhedora | T | Acolhedora | T |
| Bondosa | T | Bondosa | T |
| Honesta | T | Honesta | T |
| Inteligente; Usa óculos | T | Inteligente | T |
| Justa | T | Justa | T |
| Como um pai | T | Pai | T |
| Respeitosa | T | Respeitosa | T |
| Certa de si, Vaidosa | T | Vaidosa | T |
| Voltada para o conhecimento | T | Voltada para o conhecimento | T |
| Grande | F | Grande | F |
| Vai à biblioteca | E | Frequenta Biblioteca | E |
| Visita o Câmpus todo | E | Frequenta Câmpus | E |
| Vai a laboratórios | E | Frequenta Laboratórios | E |
| Sempre com livros | E | Gosta de ler Livros | E |
| Cientista | D | Cientista | D |
| Marista, Católico | D | Marista | D |
| Meia Idade | D | Meia Idade | D |

| Iota | | Tradução | |
|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Presa a cultura, aculturado | T | Aculturada | T |
| Aplicação | T | Aplicada | T |
| Burocrática | T | Burocrática | T |
| Compromisso | T | Comprometida | T |
| Persistência | T | Persistente | T |
| Valorização humana | T | Valoriza o ser humano | T |
| Beleza | F | Bonita | F |
| Forte | F | Forte | F |
| Festa | E | Festiva | E |
| Movimento estudantil | E | Participa de movimento estudantil | E |
| À esquerda (socialista, democrata) | E | Socialista | E |
| Vida de estudante | E | Vida de estudante | E |
| Engenheiro | D | Engenharia | D |
| Rapaz | D | Rapaz | D |